

ODBORNÁ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY PRO OBLAST CESTOVNÍHO RUCHU

**SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉ SPRÁVY A PRIVÁTNÍHO SEKTORU
V CESTOVNÍM RUCHU**

www.vzdelavanivcr.cz



SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉ SPRÁVY A PRIVÁTNÍHO SEKTORU V CESTOVNÍM RUCHU

Autoři:

Ing. Marie Stříbrná

Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

Ing. Pavel Kajml

Thema Consulting, s.r.o.



Praha 2007

Spolupráce veřejné správy a privátního sektoru v cestovním ruchu

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2007.

Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, www.mmr.cz

Tato skripta byla vytvořena pro projekt „Odborná školení a vzdělávání pracovníků územní veřejné správy pro oblast cestovního ruchu“ CZ.04.1.03/4.2.00.1/0002 Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Opatření 4.2., Specifické vzdělávání.

<p>Tento vzdělávací program je spolufinancován Evropským sociálním fondem (ESF) a státním rozpočtem ČR.</p>

OBSAH

OBSAH.....	4
1 MODUL 1 - ROZVOJ MĚST A VENKOVA V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU. VLIV CESTOVNÍHO RUCHU NA STRATEGICKÉ PLÁNY ÚZEMNÍCH ORGÁNŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	6
1.1 OBECNÉ PŘÍNOSY CESTOVNÍHO RUCHU	6
1.2 MULTIPLIKAČNÍ EFEKT CESTOVNÍHO RUCHU (SYNERGICKÉ EFEKTY)	6
1.3 VÝZNAM CESTOVNÍHO RUCHU PRO EKONOMIKU ČESKÉ REPUBLIKY	7
1.4 KOMPETENCE V OBLASTI ŘÍZENÍ CESTOVNÍHO RUCHU	8
1.5 DESTINACE A DESTINAČNÍ MANAGAMENT CESTOVNÍHO RUCHU	9
1.6 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU	10
1.7 SWOT ANALÝZA	10
1.8 STRATEGIE ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU	11
1.9 UDRŽITELNÝ ROZVOJ CESTOVNÍHO RUCHU A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	11
1.10 PŘÍPADOVÁ STUDIE MARKETINGU CESTOVNÍHO RUCHU V DESTINACI/OBCI.....	12
2 MODUL 2 - PŘEHLED LEGISLATIVNÍCH NOREM V CESTOVNÍM RUCHU	21
2.1 ZÁKON O PODPOŘE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE	21
2.2 ZÁKON O ÚZEMNÍM PLÁNOVÁNÍ A STAVEBNÍM ŘÁDU	21
2.3 ZÁKON O KRAJÍCH	22
2.4 ZÁKON O OBCÍCH	22
2.5 ZÁKON O HLAVNÍM MĚSTĚ PRAZE	23
2.6 ZÁKON O MÍSTNÍCH POPLATCÍCH	23
2.7 ZÁKON O ROZPOČTOVÉM URČENÍ NĚKTERÝCH DANÍ ÚZEMNÍM SAMOSPRÁVNÍM CELKŮM A NĚKTERÝM STÁTNÍM FONDŮM.....	23
2.8 ZÁKON O DANÍ Z PŘIDANÉ HODNOTY	24
2.9 ZÁKON O DANÍ Z PŘÍJMŮ.....	24
2.10 ZÁKON O DANÍ Z NEMOVITOSTÍ	24
2.11 ZÁKON O DANÍ SILNIČNÍ	25
2.12 ZÁKON O ŽIVNOSTENSKÉM PODNIKÁNÍ	25
2.13 OBCHODNÍ ZÁKONÍK	25
2.14 OBČANSKÝ ZÁKONÍK.....	25
2.15 ZÁKON O SDRUŽOVÁNÍ OBČANŮ.....	26
2.16 ZÁKON O OBECNĚ PROSPĚŠNÝCH SPOLEČNOSTECH	26
2.17 ZÁKON O NĚKTERÝCH PODMÍNKÁCH PODNIKÁNÍ V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU	26
2.18 ZÁKON O POSUZOVÁNÍ VLIVU NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	26
2.19 ZÁKON O OCHRANĚ PŘÍRODY A KRAJINY	27
2.20 ZÁKON O STÁTNÍ PAMÁTKOVÉ PĚČI.....	27
3 MODUL 3 - VYHLÁŠKY PLATNÉ NA ÚZEMÍ KRAJŮ A OBCÍ S DOPADEM NA CESTOVNÍ RUCH (DOPRAVNÍ OMEZENÍ, PARKOVÁNÍ, PRŮVODCOVSKÉ SLUŽBY APOD.)	30
3.1 KOMPETENCE KRAJŮ, OBCÍ, MĚST A STATUTÁRNÍCH MĚST	30
3.2 PRŮVODCOVSKÉ SLUŽBY V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU	30
3.3 LÁZEŇSKÉ A REKREAČNÍ POBYTY	31
3.4 UBYTOVACÍ KAPACITY	31
3.5 OSTATNÍ SOUVISLOSTI S CESTOVNÍM RUCHEM	32

4	MODUL 4 - PODMÍNKY PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V EU A V ČESKÉ REPUBLICCE	35
4.1	PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V ZEMÍCH EU	35
4.2	PODMÍNKY PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V ČESKÉ REPUBLICCE	40
5	MODUL 5 - INSTITUCE PODPORUJÍCÍ PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V ČESKÉ REPUBLICCE A JEJICH FUNGOVÁNÍ	43
5.1	STÁTNÍ FINANČNÍ PODPORY PRO OBLAST CESTOVNÍHO RUCHU	43
5.2	KRAJSKÉ ÚŘADY	44
5.3	ČESKÁ CENTRÁLA CESTOVNÍHO RUCHU CZECHTOURISM	44
5.4	CENTRUM PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ ČR.....	44
5.5	ASOCIACE CESTOVNÍHO RUCHU.....	45
6	MODUL 6 - MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉ SPRÁVY A PODNIKATELSKÉHO SEKTORU V CESTOVNÍM RUCHU	50
6.1	MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI OBČANŮ/ZÁKAZNÍKŮ V ORGANIZACÍCH VEŘEJNÉ SPRÁVY	50
6.2	PRAKTICKÉ CVIČENÍ	55
6.3	KOLOTOČ RŮSTU SPOLEČENSKÉHO BOHATSTVÍ (STRUČNÁ „SELSKÁ“ DEFINICE Z HLEDISKA TRŽNÍ EKONOMIKY)	56
6.4	PARTNERSTVÍ – DŮLEŽITÝ PŘEDPOKLAD ROZVOJE CESTOVNÍHO RUCHU V REGIONECH 56	
6.5	MIKROREGIONY, SVAZKY OBCÍ, PROGRAMY LEADER.....	57
6.6	PŘÍKLADY PARTNERSTVÍ Z PRAXE	61
6.7	PRAKTICKÉ CVIČENÍ	63
7	KLÍČOVÁ SLOVA	66
8	PŘÍLOHY:.....	68
8.1	PŘÍPADOVÁ METODA (METODICKÁ DOPORUČENÍ).....	68
8.2	EKONOMICKÉ (MANAŽERSKÉ) HRY (NÁMĚTY PRO VÝUKU)	80
8.3	INSCENAČNÍ METODA (METODICKÉ POSTUPY).....	86
8.4	METODA WORKSHOPU (PRACOVNÍ MANUÁL)	91

1 MODUL 1 - ROZVOJ MĚST A VENKOVA V OBLASTI CESTOVNÍHO RUCHU. VLIV CESTOVNÍHO RUCHU NA STRATEGICKÉ PLÁNY ÚZEMNÍCH ORGÁNŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

1.1 Obecné přínosy cestovního ruchu

Ve světě je cestovní ruch považován za odvětví, které přináší výrazné multiplikační efekty. Často bývá označováno za odvětví, které generuje nejvíce pracovních příležitostí. Mimo zaměstnanost ovlivňuje cestovní ruch podstatným způsobem další oblasti:

- podílí se na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP);
- pozitivně ovlivňuje platební bilanci státu;
- tvoří příjmy státního rozpočtu;
- má vliv na příjmy místních rozpočtů;
- jeho rozvoj podporuje investiční aktivity.

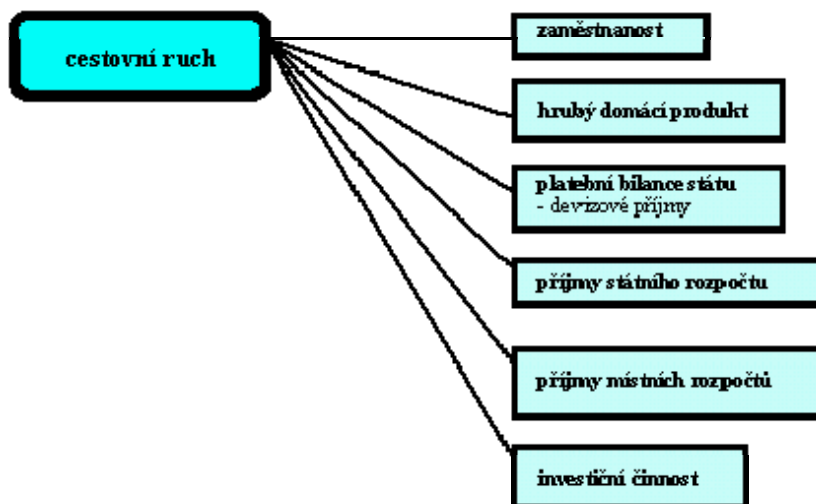


Schéma č.1: Obecné přínosy cestovního ruchu

1.2 Multiplikační efekt cestovního ruchu (synergické efekty)

Multiplikační efekt cestovního ruchu spočívá v tom, že přímo a nepřímo ovlivňuje řadu dalších odvětví lidské činnosti. Přímou ovlivňuje činnost hotelů, restaurací, cestovních kanceláří a cestovních agentur, průvodců cestovního ruchu, informačních středisek a center cestovního ruchu, dopravních firem včetně půjčoven aut, autoservisů a čerpacích stanic, bank, směnárny, divadel, muzeí, galérií, kulturních a historických objektů a památek, sportovních zařízení, zábavních parků, výrobu upomínkových předmětů a tzv. turistické literatury (bedekry, mapy,

pohlednice, lepoprela ap.). Nepřímo se cestovní ruch promítá například do rozvoje maloobchodní sítě, stavebnictví, spotřebního průmyslu, potravinářského průmyslu, služeb vzdělávacích a poradenských institucí a firem, služeb účetních a auditorských firem, a v neposlední řadě i do zemědělství a krajiny tvorby. Tyto efekty dokáže zmapovat a hodnotově vyjádřit satelitní účet cestovního ruchu.¹

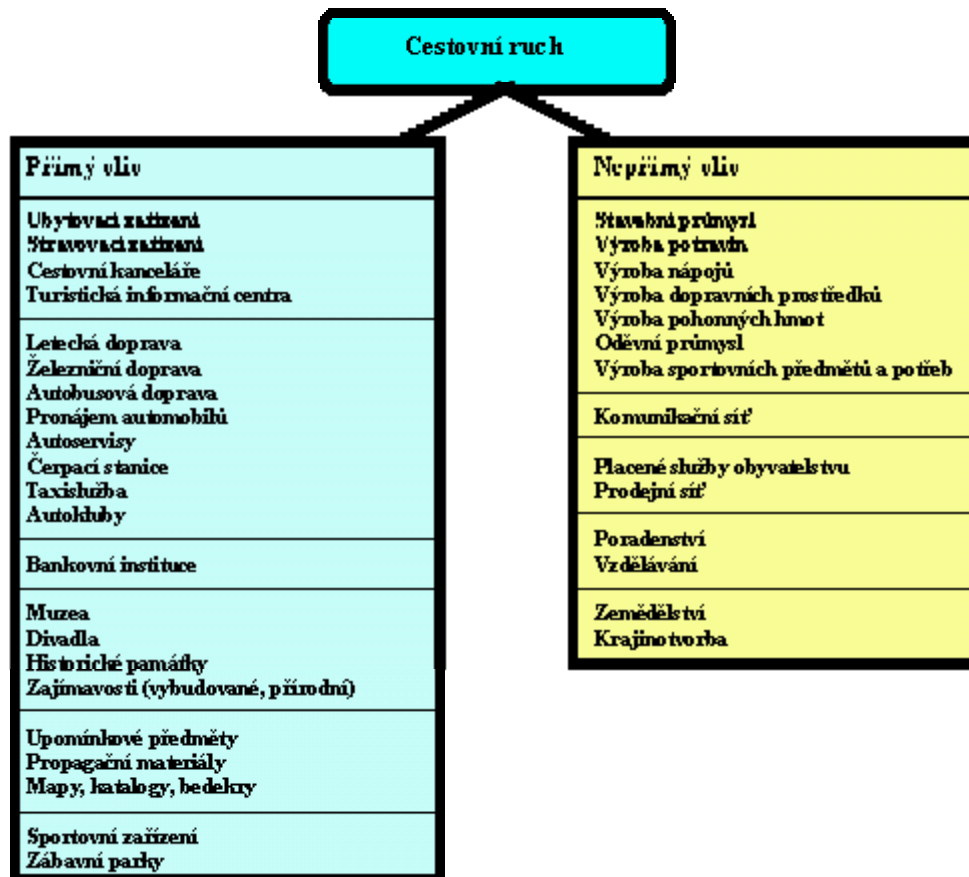


Schéma č.2: Pilíře cestovního ruchu

1.3 Význam cestovního ruchu pro ekonomiku České republiky

Tak jako ve většině evropských zemích je i České republice podnikání v pohostinství a ubytování záležitostí malých a středních firem (z téměř 30 tisíc pohostinských zařízení a téměř 12 tisíc ubytovacích zařízení bylo v roce 2001 celkem jen 80 podniků s více než 100 zaměstnanci. Malé a střední firmy se vyznačují vysokou flexibilitou, snadněji reagují na požadavky trhu, jejich případný zánik nevyvolává problematické situace na trhu práce.

V roce 2004 činil počet hromadných ubytovacích zařízení 7 839 a celkovou kapacitou 439 547 stálých lůžek. Z hlediska funkční struktury nabídky cestovního ruchu připadá cca 45% lůžkové kapacity na ubytovací zařízení ve střediscích městského a kulturně-poznávacího

¹ blíže Výkladový slovník cestovního ruchu str. 184-185 a str.284

cestovního ruchu, kolem 15% na ubytovací zařízení ve střediscích letní rekreace u vody, 19 – 20% v horských střediscích, na lázeňská střediska cca 8 – 9% lůžkových kapacit a na ostatní střediska cestovního ruchu, většinou ve venkovském prostředí, cca 10% kapacit ubytovacích zařízení.²

Průměrný počet pracovníků v pohostinství a ubytování (OKEČ 55) představoval v roce 2005 181,7 tis. osob, tj. 3,8% ekonomicky aktivního obyvatelstva, v celkovém sektoru cestovního ruchu s přihlédnutím k jeho multiplikačním efektům (podle výpočtů satelitního účtu) je počet pracovníků odhadován až na 13%.

Význam cestovního ruchu lze dokumentovat na výši devizových příjmů z aktivního zahraničního (příjezdového) ruchu. V roce 2004 překročily hranici 100 mld. Kč. Devizové příjmy pozitivně ovlivňují platební bilanci České republiky, zejména bilanci služeb. Pozitivní saldo devizových příjmů z cestovního ruchu (49 mld. Kč) zajišťuje kladnou bilanci služeb (podíl devizových příjmů ze služeb činí 43,1%) a přispívá tak k nižšímu schodku platební bilance (na exportu se devizové příjmy z cestovního ruchu podílejí 6,3%). Ekvivalent devizových příjmů z cestovního ruchu se dnes na tvorbě HDP podílí cca 4%. (blíže <http://www.czso.cz/>)

1.4 Kompetence v oblasti řízení cestovního ruchu

Úlohy veřejné správy na jednotlivých úrovních územní správy lze charakterizovat takto:

Stát

Stát ze zákona odpovídá za strategii regionálního rozvoje. Ta by měla by měla řešit celkové záměry státu v regionálním rozvoji, včetně cestovního ruchu a jeho podpory. Podle kompetenčního zákona č.2/1969 Sb., ve znění pozdějších předpisů, se touto problematikou zabývá Ministerstvo pro místní rozvoj, které je zřizovatelem *státní příspěvkové organizace*

České centrály cestovního ruchu - CzechTourism. Státní politika v oblasti cestovního ruchu je zaměřena na průřezové i regionální problematiky:

- legislativa a další právní normy, včetně právních předpisů Evropské unie;
- koncepce státní politiky cestovního ruchu;
- statistika cestovního ruchu;
- národní rozvojové plány;
- státní programy podpory cestovního ruchu;
- metodika vzdělávání v cestovním ruchu ve vazbě na Evropský sociální fond (ESF).

Hlavní činnosti České centrály cestovního ruchu CzechTourism je prezentace a propagace České republiky v zahraničí, prezentace regionů na veletrzích, výstavách a workshopech cestovního ruchu. Současně centrála garantuje jednotnou metodiku informačních systémů v cestovním ruchu.

² Atlas cestovního ruchu České republiky str.72 – 84 – Hlavní druhy cestovního ruchu
a str.88 – 104 – Turistická regionalizace a rajonizace

Kraje

Povinností a zodpovědností krajských úřadů je realizace rozvoje kraje. Vypracovávají programy rozvoje svého území, jejichž součástí jsou i programy rozvoje cestovního ruchu. Kraj by měl zastřešit marketing cestovního ruchu, a rovněž i statistiku cestovního ruchu v rámci svého regionu. Garance rozvoje cestovního ruchu na území kraje vyplývá ze zákona a souvisí právě s odpovědností za územní rozvoj kraje, včetně podpory soukromého podnikání.

Sdružení obcí

Podle zákona o obcích může sdružení obcí mít mnoho forem, zákon jim neukládá žádné povinnosti. Muže se jednat o svazky obcí, sdružení s právní subjektivitou i bez právní subjektivity, mohou to být i agentury, které působí podnikatelským způsobem. Tato sdružení mohou podporovat konkrétní produkty cestovního ruchu, které vytvářejí na jejich území podnikatelské subjekty. Měly by být garantem činnosti a propojenosti informačních center, rozvoje služeb cestovního ruchu, sběru informací, prezentace mikroregionů, včetně marketingu. Právě na této úrovni je největší prostor pro účinnou a efektivní spolupráci veřejného a soukromého sektoru.

Obec

Jedním ze základních posláních obcí je odpovědnost za celkový rozvoj obce. S tím souvisí příprava území v celé šíři od územních plánů až po různé strategické nebo rozvojové plány obce. V návaznosti na to je dána povinnost realizovat na svém území vybudování infrastruktury, včetně turistické, podporovat vlastní investice či investice jiných subjektů zaměřené na řešení konkrétních problémů cestovního ruchu. Například nemá-li obec na svém území informační centrum, měla by usilovat o jeho vybudování, případně spolupracovat s nejbližším existujícím centrem anebo zveřejňovat turistické informace pomocí webových stránek.

1.5 Destinace a destinační management cestovního ruchu

Základnou pro cestovní ruch je území, které disponuje základními podmínkami pro jeho rozvoj – přírodními, kulturními, infrastrukturou cestovního ruchu, službami cestovního ruchu. Takovéto území je označované jako turistický region či destinace.

Destinace znamená cílové místo, které může označovat turistickou lokalitu, region, stát, skupinu zemí a dokonce i kontinent. Na atraktivitu v cílovém místě se nabalují služby jako je ubytování, stravování, doprava, průvodcovské služby apod., které představují produkt destinace. Atraktivita má často unikátní povahu danou přírodním prostředím, historickými a kulturními památkami nebo se jedná o aktivity, jakými jsou různé sportovní a kulturní akce.

Rozhodujícím nástrojem řízení rozvoje cestovního ruchu v regionech (destinacích) je jednoznačně partnerství soukromého, veřejnoprávního a neziskového sektoru s občany regionu. Ve vyspělých státech je již řadu let v moderním strategickém řízení cestovního ruchu úspěšně uplatňován systém řízení nazývaný destinační management. V tomto systému si jednotlivé subjekty nekonkurují, ale spoluvytvářejí ucelenou nabídku svého regionu, která je

dobře uplatnitelná na trhu cestovního ruchu. Při účinné kooperaci vznikají synergické efekty, dochází k efektivnějšímu využívání a zhodnocování prostředků, implementaci inovací, zavádění nových metod řízení apod. Lze tak lépe čelit konkurenci a také dopadům na životní prostředí.³

1.6 Marketing cestovního ruchu

Obecně je marketing sociální a manažerský proces v němž jednotlivci a skupiny získávají co potřebují (chtějí) prostřednictvím vytváření a výměny produktů a peněz s ostatními, resp. proces dosažení cílů organizace spočívající v zajištění potřeb cílového trhu a uspokojování těchto potřeb lépe než konkurence. Kvalitní marketing firem se vyznačuje těmito atributy:

- kontinuitnost;
- plánovitost;
- úzké spojení se strategií firmy;
- využívání všech částí marketingového mixu a marketingových nástrojů (4P = Product, Price, Place, Promotion - produkt, cena, způsob distribuce, propagace).

V marketingu cestovního ruchu je určité specifikum. Marketingový mix je třeba rozšířit o další 4 atributy:

- marketing místa;
- marketingový výzkum;
- marketingová komunikace;
- marketingová strategie.

4

1.7 SWOT analýza

Jde o metodu stanovení silných a slabých stránek dané aktivity (projektu, záměru), vnějších příležitostí a vnějších ohrožení – například při regionálním plánování, v managementu, v marketingu cestovního ruchu, ochraně životního prostředí. SWOT analýza je jedním z podkladů vytvoření marketingové strategie, kde se soustřeďuje na kritické faktory úspěchu a zhodnocení potenciálu dalšího rozvoje.⁵

³ Výkladový slovník cestovního ruchu České republiky str.59

⁴ Výkladový slovník cestovního ruchu České republiky str.169 - 170

⁵ Výkladový slovník cestovního ruchu České republiky str.283

1.8 Strategie rozvoje cestovního ruchu

V tezi 1.4 jsou popsány kompetence a úlohy veřejné správy na jednotlivých úrovních územní správy. Celkem jednoznačně z ní vyplývá, že podstata problematiky rozvoje cestovního ruchu je regionální záležitostí. Nejdůležitější úlohu v celém systému hrají obec, respektive sdružení obcí. Synergické efekty cestovního ruchu, zejména v podobě zaměstnanosti, přínosů do soustavy veřejných financí, příjmů obyvatelstva, jsou nejmarkantnější vždy v určitém území.

Kraje a obce vypracovávají strategické plány svého rozvoje. Metodicky jde o komplexní soustavný dlouhodobý proces cílený na optimalizaci rozvoje. Strategické plánování probíhá obvykle v několika krocích:

- stanovení mise (základní poslání plánu);
- stanovení vize (popis, vykreslení stavu a situace za 10 – 20 let);
- sestavení strategického multidisciplinárního týmu;
- výběr priorit;
- provedení SWOT analýzy;
- sestavení realizačních týmů (např. pro cestovní ruch, patří-li mezi priority);
- vymezení akčních programů pro každý realizační tým (podrobnější dílčí cíle a konkrétní úkoly).

V České republice většina regionů přikládá rozvoji cestovního ruchu na svém území velký význam. V současné době se připravují strategické dokumenty pro čerpání prostředků ze Strukturálních fondů EU pro léta 2007 – 2013. Ve všech Regionálních operačních programech (ROP) počítají krajské úřady s cestovním ruchem jako důležitým nástrojem ekonomického rozvoje svého území.

1.9 Udržitelný rozvoj cestovního ruchu a životní prostředí

Infrastruktura vytvořená pro cestovní ruch přispívá k místnímu rozvoji a vytváří nebo udržuje pracovní příležitosti i v oblastech kde dochází k restrukturalizaci průmyslu nebo jde o oblasti s vysokou mírou nezaměstnanosti. Zvýšení přitažlivosti regionů je pro stále více destinací a zúčastněných stran podnětem přistoupit na udržitelnější a ekologičtější postupy a politiky. Udržitelný cestovní ruch sehrává důležitou úlohu při zachování a využívání kulturního a přírodního dědictví ve stále větším počtu oblastí, od umění k místní gastronomii, řemeslům či ochraně biologické rozmanitosti. To vše má pak kladný dopad na tvorbu pracovních příležitostí a přispívá k ekonomickému oživení území.

Cestovní ruch se může stát obětí svého vlastního úspěchu, pokud se nerozvíjí udržitelným způsobem. Biologická rozmanitost, funkce ekosystémů, přírodní zdroje a neobnovitelné kulturní dědictví či dokonce fungování městských oblastí může být ohroženo nekontrolovatelným rozvojem cestovního ruchu. Hospodářská, sociální a ekologická udržitelnost jsou klíčovými faktory pro konkurenceschopnost destinací a dobré životní

podmínky jejich obyvatel, jakož i pro vytváření pracovních příležitostí a ochranu a rozvoj přírodních a kulturních atrakcí.⁶

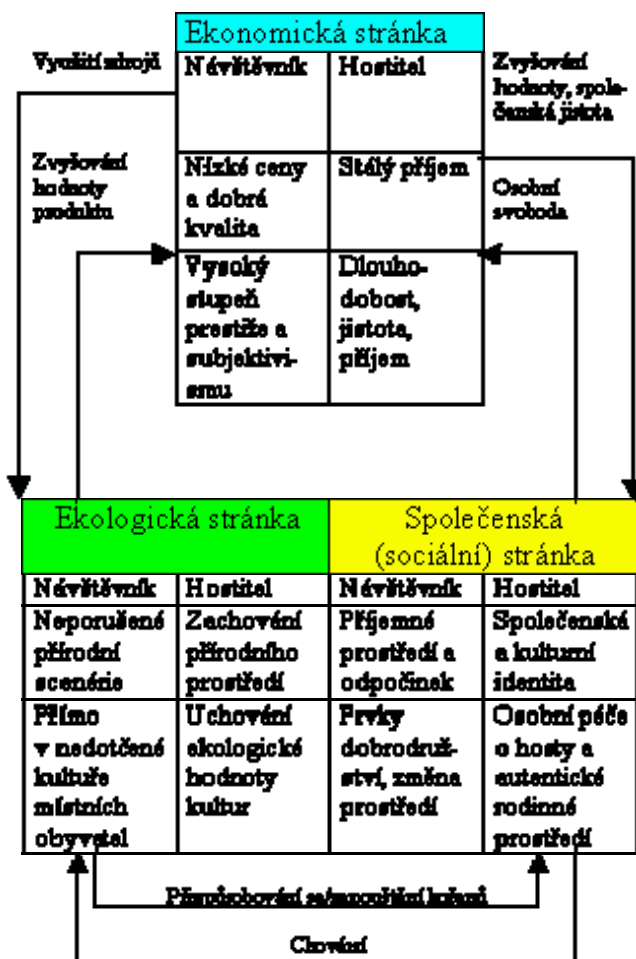


Schéma č.3:

Příklad udržitelného cestovního ruchu ve vazbě na produkty venkovské turistiky

1.10 Případová studie marketingu cestovního ruchu v destinaci/obci

1.10.1 Co je to marketing obce?

Marketing představuje „alfu omegu“ každého podnikání. Je základem úspěšnosti podnikatelského rozhodnutí. V cestovním ruchu má však zcela výjimečné postavení. Vztah obce, podnikatelů a obyvatel je dán kvalitou analýzy cestovního ruchu, tedy zmapování prostoru, který má vytvořit budoucí prosperitu mnoha partnerů.

⁶ blíže UNWTO, WTTC and Earth Council: „Agenda 21 for Travel and Tourism Industry“ a Obnovená politika EU v oblasti cestovního ruchu: Vstříc silnějšímu partnerství pro evropský cestovní ruch. Sdělení Komise, KOM (2006) 134, Brusel 2006

I velmi atraktivní oblasti, se všemi předpoklady pro rozvoj cestovního ruchu, mohou být potenciální klientelou opomenuty, pokud nemají určitou propagaci. Anebo opačně. Potenciální klientela je pomine, neboť vybudovaná infrastruktura neodpovídá jejich nárokům, potřebám a příjmovým možnostem. Proto by žádná obec, pokud se rozhodne rozvíjet místní cestovní ruch, neměla na marketingu šetřit. Je sice pravda, že prvotním marketingem je „ústní reklama“ - spokojení návštěvníci a turisté nešetří chválou nad místními atraktivitami a pohostinností a pohostinností a informace ochotně předávají rodině, přátelům a známým. Je to však málo s ohledem na cíle, které má cestovní ruch plnit a realizovat.

Vyplatí se angažovat na vypracování marketingové studie profesionály. Je výhodné konzultovat marketingové cíle s různými poradenskými firmami, resp. vypsát výběrové řízení, ve které lze vybrat firmu s nejlepším řešením problematiky a přiměřenou cenou za odvedenou studii. Tato záležitost by měla být předmětem činnosti nějakého poradního orgánu obce pro shromažďování informací a jejich výzkum (marketing cestovního ruchu). Tento orgán by měl možná i později, podle kvality odvedené práce na marketingové studii, doporučit firmu, která by tyto práce průběžně předkládala obecnímu zastupitelstvu k posouzení dalších záměrů v rozvoji místního cestovního ruchu. Při rozhodování by měly být ctěny minimálně tři hlediska marketingového programu:

- znalosti o současném trhu cestovního ruchu, včetně zmapování struktury potenciální klientely (typy, národnost, zájmy, věková struktura, příjmová základna apod.);
- definování cílového trhu a klientely;
- opatření, jak cílový trh získat.

1.10.2 Co je základem znalosti o trhu cestovního ruchu?

Základem každé marketingové studie je vědět odkud a proč turisté danou obec navštěvují. Proto je nezbytné zjistit:

- co je do obce táhne (zajímavá krajina, pamětihodnosti, kulturní dědictví apod.);
- o koho se jedná (věk, pohlaví, vzdělání, profese, příjem apod.);
- co dělají v době pobytu, co navštěvují;
- jaké služby a zařízení by během pobytu uvítali;
- kolik utrácejí;
- jaká je délka pobytu;
- jakým dopravním prostředkem cestují;
- které období rekreace mají nejraději (roční období);
- odkud přicházejí (cizinci, domácí klientela apod.);
- jak se dověděli o tomto místě;
- jaké noviny a časopisy čtou, které relace rozhlasu a televize sledují, surfují-li po internetu.

Tyto informace mají být shromažďovány a vyhodnocovány průběžně. V této souvislosti lze doporučit vypracování dotazníku s otázkami, které vyspecifikují přání, představy a nároky návštěvníků a turistů. Dotazník mohou rozšiřovat jak turistické informační kanceláře, tak provozovatelé ubytovacích a stravovacích služeb a ostatních služeb cestovního ruchu, včetně dobrovolníků např. z řad středoškolských studentů a dalších nadšenců rozvoje místního cestovního ruchu. Nelekejme se obsahu dotazníku, otázky lze předělat na místní podmínky, navíc jde o anonymní dotazy bez bližší identifikačních znaků respondenta (např. bez přesné adresy, rodného čísla apod.).

1.10.3 Jak má vypadat dotazník pro návštěvníky a turisty?

Účel návštěvy:

- obchodní činnost;
- konference nebo schůzka s obchodními nebo jinými partnery (účast na jednáních, veletrhy a výstavy apod.);
- rekreace (vyhledávání zábavních a rekreačních aktivit, návštěvy příbuzných, přátel a známých).

Demografický profil:

- věk;
- pohlaví;
- příjem;
- zaměstnání;
- vzdělání.

Individuální pobyt nebo organizovaná skupina:

- co navštěvují a vyhledávají;
- co se jim nejvíce líbilo a co naopak postrádali.

Délka pobytu:

- několik hodin;
- jeden den;
- víkend;
- delší pobyt (počet dnů).

Jakým dopravním prostředkem přicestovali:

- vlak;
- autobus (běžná linka nebo autobus cestovní kanceláře);
- auto,
- letadlo,
- případně jinak, ať uvedou jak (např. na kole, pěšky apod.).

Odkud přicházejí:

- město, pokud jde o domácí klientelu;
- stát, pokud jde o zahraniční klientelu.

Jak se dověděli o obci, ve které se nacházejí na odpočinku:

- od přátel;
- z novin;
- z turistického průvodce;
- od cestovní kanceláře anebo z jiného turistického informačního centra;
- z Internetu;
- jiné informace, zpřesnit zdroj.

1.10.4 Jak definovat cílový trh a klientelu?

Předpokládáme, že si obec zjistila všechny své přednosti ohledně rozvoje cestovního ruchu, včetně kvality infrastruktury cestovního ruchu, tzn. že ví, jací turisté ji navštěvují a co požadují. V tomto případě lze určit část cílového trhu, tj. klientelu, kterou již obec přitahuje a obec ji proto může i nejsnadněji oslovit. Při stanovování potencionálního trhu je užitečné rozdělit trh:

- podle účelu cestování;
- podle demografických a psychologických charakteristik a zájmů turistů;
- podle zdrojových oblastí turistů (cizinci – zdrojové země, domácí klientela – zdrojové regiony, města).

1.10.4.1 Výběr trhu a cílové klientely podle účelu cestování

Trh cestovního ruchu představují zpravidla tři segmenty:

- obchod;
- veletrhy, výstavy, kongresy, konference, jednání, setkávání;
- rekreační pobyty.

Obchodní cesty se vyznačují určitou pravidelností, jejich četnost souvisí s místní hospodářskou prosperitou. Jinak řečeno, jejich počet se zvyšuje/snižuje ve vazbě na ekonomickou situaci obce a lze ho ovlivňovat obtížněji než jiné druhy cestovního ruchu.

Cestování na kongresy a konference, na veletrhy a výstavy, účast na jednáních a různých setkáních a srazech, představují druhý segment trhu cestovního ruchu. Jde rovněž o poměrně lukrativní záležitost, neboť v řadě případů refunduje výdaje účastníků jejich zaměstnavatel, anebo se jedná o nákladovou položku podnikatele, která mu snižuje zdanitelný základ. Rozvoj tohoto produktu cestovního ruchu se však dá podpořit, jen v případě, že v daném místě dostatečná infrastruktura (minimálně dostatečná kapacita jednacích místností/salonků a kongresových sálů, ubytovací a stravovací kapacita, dobré komunikační spojení).

Cestování za rekreací, odpočinkem a poznáním (třetí segment) je pro většinu obcí základním trhem cestovního ruchu.

Při rozhodování o trhu a cílové klientele si je třeba položit tyto otázky:

- která část turistů převažuje;
- kterou skupinu turistů chceme rozšířit;
- kterou část turistů zajímají naše turistické atrakce a vyhovuje naše infrastruktura cestovního ruchu.

1.10.4.2 Výběr trhu a cílové klientely podle demografických a psychologických charakteristik a zájmů turistů

Doporučuje se rozdělit si turisty do třech skupin, a to podle jejich životního stylu. Každá skupina totiž svou dovolenou, nebo lépe svůj způsob odpočinku, tráví odlišným způsobem a odlišné jsou tedy i jejich reakce na místo rekreačního pobytu a jeho propagaci.

V zásadě se jedná o tzv. psychocentriky, allocentriky a midcentriky:

- skupina psychocentriků představuje turisty, kteří směřují jen do proslulých turistických center/míst, nacházejících se ve vlastní zemi anebo v nejbližším zahraničí a volí cestování s plnou penzí. Mají rádi vše dopředu naplánované, dávají přednost velkým hotelům, pestrému programu a velmi malé osobní aktivitě, jsou většinou dobře situovaní;

- allocentrici jsou úplným opakem psychocentriků. Jsou to víceméně dobrodruzi, kteří chtějí poznávat a zažívat stále něco nové a neobvyklé. Vyhledávají oblasti nepřesycené turisty. Nemilují standardní hotely a cestují individuálně (ne v turistických skupinách). Většinou se jedná o mladé lidi zhruba ve věku do 30 let, kteří svůj volný čas (prázdniny, dovolené apod.) tráví levným cestováním. To, že relativně málo utratí, je často i proto, že v oblastech kam zavítají k tomu není příležitost;

- midcentrici, jsou lidé, kteří se nacházejí někde mezi výše uvedenými skupinami. Představují nejvíce se vyskytující skupinu turistů. Jsou ve věku zhruba od 30 do 50 let. Obvykle mají vysokoškolské vzdělání a jsou relativně dobře situovaní. Vášnivě rádi cestují a vedle pobytů ve světově proslulých turistických centrech vyhledávají při dalších cestách jedinečné zážitky a originální prožitky. Na rozdíl od allocentriků požadují vyšší úroveň poskytovaných služeb, větší pohodlí, tj. nejen kvalitní ubytování a stravování, ale i kvalitu ostatních poskytovaných služeb. Cestují jak individuálně, tak ve skupinách.

Znalost charakteristik a požadavků těchto skupin turistů je důležitá pro stanovování cílových záměrů rozvoje cestovního ruchu v obci/regionu. Představuje i určitý strategický základ plánovacího procesu, neboť:

- nová místa objevují allocentrici, kteří cestují individuálně, vyhledávají originální autentické zážitky, uspokojí se i s menším pohodlím. Jejich dojmy v podobě ústních doporučení strávit dovolenou v dané obci a nabídka zajímavých pobytů za rozumnou cenu je prvním marketingem – informací pro turisty;
- jakmile se začne zlepšovat a rozšiřovat kapacita ubytovacích a stravovacích služeb a potažmo další infrastruktury cestovního ruchu, stává se dané místo zajímavé i pro midcentriky a počet turistů se zvyšuje;
- další zkvalitňování služeb cestovního ruchu pak přitáhne i „pohodlné a bohaté“ psychocentriky.

Praktické cvičení

Představte si, že jste členem zastupitelstva obce. Cestovní ruch se jeví jako rozvojový faktor ekonomického oživení území, které obec spravuje. S ohledem na to, že jde o zcela novou aktivitu (vaše obec byla spádovou oblastí průmyslové aglomerace, v současné době je však cca 40% obyvatel bez trvalého zaměstnání), je třeba pro tuto rozvojovou alternativu získat zejména starousedlíky.

Konkrétní úkoly:

- stanovte priority rozvoje cestovního ruchu ve vaší oblasti a zdůvodněte, proč jsou pro váš region významné;
- vytipujte okruh členů poradního orgánu obce pro rozvoj cestovního ruchu;
- pokuste se navrhnout anketový dotazník pro návštěvníky a turisty;
- vytipujte okruh sběratelů potřebných informací pro marketingovou studii.

Pokyny pro účastníky pro provedení praktického cvičení:

- pracujte ve skupinách po cca 3 - 4 osobách;
- formou diskuse a dosažení konsensu připravte řešení za vaši skupinu dle zadání;
- stanovte mluvčího skupiny, který bude váš návrh prezentovat a obhajovat před dalšími skupinami;
- prezentujte své řešení;
- po prezentaci všech návrhů diskutujte spolu s dalšími skupinami o nejlepší variantě
- nakonec se seznamte s anketovým dotazníkem.

Doporučená literatura a zdroje modulu 1:

Přehled kapacit hromadných ubytovacích zařízení podle kategorií k 31.12.2004. Dostupné na <http://www.czso.cz/>

Návrh nové rajonizace cestovního ruchu České republiky. Grantový projekt MMR, ESF MU 2005

Pásková. M., Zelenka. J.: Výkladový slovník cestovního ruchu. MMR, Praha 2002

Atlas cestovního ruchu České republiky. MMR, Praha 2006

UNWTO, WTTC and Earth Council: „Agenda 21 for Travel and Tourist Industry“ – 1996

Obnovená politika EU v oblasti cestovního ruchu: Vstříc silnějšímu partnerství pro evropský cestovní ruch. Sdělení Komise, KOM (2006) 134, Brusel 2006

2 MODUL 2 - PŘEHLED LEGISLATIVNÍCH NOREM V CESTOVNÍM RUCHU

2.1 Zákon o podpoře regionálního rozvoje – (zákon č. 248/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon stanovuje podmínky pro poskytování podpory regionálnímu rozvoji, vymezuje působnost správních úřadů, krajů a obcí a vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci hospodářské a sociální soudržnosti.

Dále zákon vymezuje dokumenty a nástroje regionálního rozvoje včetně finančních nástrojů. Definiuje oblasti podpory a jejich zaměření, z nichž jedna je orientována na rozvoj cestovního ruchu.

Zákon pro potřeby hospodářské a sociální soudržnosti zřizuje regiony, jejichž území je totožné s územními statistickými jednotkami NUTZ 2 a stanovuje pravidla pro fungování Regionálních rad regionů soudržnosti. Toto je velmi důležité ve vztahu k čerpání finanční pomoci ze Strukturálních fondů EU.

2.2 Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) – (zákon č. 50/1976 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon upravuje zejména cíle a úkoly územního plánování, soustavu územního plánování, vyhodnocování vlivu na udržitelný rozvoj území, podmínky pro výstavbu, rozvoj území a pro přípravu veřejné infrastruktury.

Pro potřeby rozvoje cestovního ruchu v regionech je důležité to, že úkolem územního plánování je zejména:

- zjišťovat a posuzovat stav území, jeho přírodní, kulturní a civilizační hodnoty;
- stanovovat koncepci rozvoje území, včetně urbanistické koncepce s ohledem na hodnoty a podmínky území;
- vyhodnocovat vlivy politiky územního rozvoje, zásad územního rozvoje nebo územního plánu na vyvážený vztah územních podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území, tj. specifikovat bariéry pro rizika nesprávných rozhodnutí s nezvratnými důsledky pro krajinu, přírodu apod.

2.3 Zákon o krajích (krajské zřízení) – (zákon č. 129/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon definuje postavení kraje a jejich orgánů a ukládá mu pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Důležité jsou tyto skutečnosti:

- kraj veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek a vlastní příjmy;
- kraj spravuje své záležitosti samostatně;
- kraj nemůže být členem občanského sdružení;
- kraj nemůže být členem svazku obcí;
- kraj může spolupracovat s právníckými a fyzickými osobami v občanskoprávních vztazích – lze požit ustanovení občanského zákoníku o zájmových sdruženích právníckých osob a o smlouvě o sdružení;
- kraj může spolupracovat s jinými kraji;
- kraj může spolupracovat s územními samosprávnými celky jiných států a být členem jejich mezinárodních sdružení;
- krajské zastupitelstvo rozhoduje o poskytování dotací obcím z rozpočtu kraje;
- kraj vypracovává a realizuje programy ekonomického rozvoje svého území.

Důležité pro cestovní ruch jsou povinnosti a odpovědnosti kraje při realizaci programu ekonomického rozvoje svého území, jehož součástí jsou i programy rozvoje cestovního ruchu. A potom také i možnosti krajské samosprávy při podpoře aktivit cestovního ruchu, včetně poskytování dotací jak pro podnikatele, tak pro obce.

2.4 Zákon o obcích (obecní zřízení) – (zákon č.128/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon definuje postavení obce jako základní územní samosprávné společenství občanů; území je vymezeno hranicemi obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek a právní subjektivitu. Zásadní povinností obce je pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Důležité je, že:

- obec může pro výkon samostatné působnosti zakládat a zřizovat právnícké osoby a organizační složky obce;
- obce mohou vzájemně spolupracovat;
- obce mohou vytvářet dobrovolné svazky obcí, které jsou právníckými osobami;
- obce mohou spolupracovat s právníckými a fyzickými osobami;
- obce mohou spolupracovat s obcemi jiných států a být členy mezinárodních sdružení místních orgánů, totéž mohou i svazky obcí;
- obec vypracovává program rozvoje obce, jehož součástí jsou i programy rozvoje cestovního ruchu;
- zastupitelstvo obce schvaluje program rozvoje obce;

- zastupitelstvo obce zřizuje trvalé a dočasné peněžní fondy obce.

Ze zákona vyplývá, že posláním obce je zodpovědnost za celkový rozvoj obce. S tím souvisí příprava území v celé šíři od územních plánů, přes realizační záměry až po různé strategické nebo rozvojové plány obce. Na to navazuje povinnost obce realizovat na svém území vybudování infrastruktury, včetně turistické, podporovat investiční činnost a další podnikatelské aktivity, ať už vlastní nebo jiných subjektů (podnikatele v cestovním ruchu nevyjímaje).

2.5 Zákon o hlavním městě Praze - (zákon č. 131/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon upravuje postavení města Prahy jako hlavního města republiky, kraje a obce a postavení jeho městských částí. Hlavní město Praha je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek, vlastní příjmy a právní subjektivitu. Město a jeho městské části pečují o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Ve působnosti města Prahy se prolínají kompetence a povinnosti kraje a obce a z toho i plynoucí možnosti ve sdružování s ostatními kraji a obcemi státu a i ve vztahu k zahraničí.

2.6 Zákon o místních poplatcích – (zákon č. 565/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Jde o poplatky, které jsou zdrojem příjmů obce. Z hlediska cestovního ruchu jsou nejdůležitější:

- poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt
- poplatek za užívání veřejného prostranství;
- poplatek z ubytovací kapacity;
- poplatek za povolení k vjezdu s motorovým vozidlem do vybraných míst a částí měst.

2.7 Zákon o rozpočtovém určení některých daní územním samosprávním celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní) – (zákon č.243/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon upravuje rozpočtové určení daně (procentuální podíl) z přidané hodnoty, daní spotřebních, daní z příjmů, daně z nemovitosti a daně silniční pro příjemce tj. pro obce, kraje a Státní fond dopravní infrastruktury.

2.8 Zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 588/1992 ve znění pozdějších předpisů)

Daň z přidané hodnoty se uplatňuje na zboží, nemovitosti a služby. Předmětem daně je:

- dodání zboží nebo převod nemovitosti za úplatu podnikatelem v rámci uskutečňování ekonomické činnosti v tuzemsku;
- poskytnutí služby za úplatu podnikatelem v rámci uskutečňování ekonomické činnosti v tuzemsku;
- pořízení zboží z jiného členského státu Evropské unie za úplatu, uskutečněné v tuzemsku podnikatelem v rámci ekonomické činnosti nebo právnickou osobou, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání;
- pořízení nového dopravního prostředku z jiného členského státu Evropské unie za úplatu osobou, která není plátcem daně z přidané hodnoty;
- dovoz zboží s místem plnění v tuzemsku.

Daň z přidané hodnoty činí 19%, snížená daň uvedená v přílohách č.1 a 2 zákona, činí 5%. Důležité z hlediska cestovního ruchu je to, že daň z přidané hodnoty za ubytovací služby patří mezi snížené daně. Horší, že stravovací služby se daní 19%. Pokud jde o podnikatele, daň z přidané hodnoty odvádějí plátcí, jejichž roční obrat přesáhl 1 milion Kč. Veřejný sektor není plátcem daně.

2.9 Zákon o dani z příjmů – (zákon č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon řeší daň z příjmů fyzických a právnických osob, daň ze závislé činnosti. Určuje správce daně, poplatníky daně, procento sazby daní a termíny a formy plateb výše uvedených daní. Tento zákon je důležitý zejména z hlediska podnikatelů. Je alfou i omegou podnikání. Avšak jeho znalost pracovníky veřejné správy je nezbytná, neboť v něm jsou fakticky stanoveny základní finanční proporce efektivnosti podnikatelských aktivit a tím i prostor pro růst a rozmnožování bohatství společnosti. Výše uvedené přímé daně tvoří základní příjem pro hospodaření veřejného sektoru.

2.10 Zákon o dani z nemovitostí - (zákon č. 338/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon se vztahuje na všechny stavby, které poplatník užívá k dosažení a udržení příjmů podléhajících dani z příjmů mimo obytných domů. Pozemky se zdaňují podle druhů pozemků, jak jsou uvedeny v katastru nemovitostí.

2.11 Zákon o dani silniční – (zákon č. 16/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon o dani silniční platí pro všechny podnikatele, kteří užívají vozidlo pro svou podnikatelskou činnost a odepisují vozidlo jako hmotný statek nebo jako cestovné do nákladů.

2.12 Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – (zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání a kontrolu nad jeho dodržováním. Obsahuje ustanovení týkající se rozdělení živnosti, živnostenského oprávnění, provozování většího počtu živností, odborné způsobilosti. V přílohách zákona jsou uvedeny specifické nároky na provozování živností řemeslných, vázaných a koncesovaných. Z hlediska cestovního ruchu je důležité, že:

- ubytovací služby jsou živností volnou;
- průvodcovské služby jsou živností vázanou;
- činnost cestovní agentury je živnost vázaná;
- činnost cestovní kanceláře živnost koncesovaná.

2.13 Obchodní zákoník – (zákon č. 513/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Obchodní zákoník vymezuje osobní působnost zákona – určuje subjekty a objekty obchodně-právních vztahů a vymezuje pojem podnikání. Upravuje vztahy v obchodních společnostech (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo apod.) a zároveň vyjasňuje kapitálové vztahy s tím související, např. podíl na řízení firmy, zastupování firmy apod.

2.14 Občanský zákoník - (zákon č. 40/1964 Sb. ve znění pozdějších předpisů)

Pokud jde o cestovní ruch ve vztahu k veřejné správě, zákoník definuje zájmová sdružení právnických osob. (zde je vazba na zákon o krajích a zákon o obcích). Pro podnikatele je důležité, že zákoník:

- definuje smlouvu o ubytování a odpovědnost za škodu způsobenou hostům ztrátou věcí uložených v místnostech, kde jsou ubytováni;
- umožňuje požadovat po hostech kauci za případné škody, způsobené při pobytu v ubytovacím zařízení nebo na zařízeních v majetku podnikatele, sloužících k volno časovým aktivitám hostů.

2.15 Zákon o sdružování občanů (občanská sdružení) - (zákon č. 83/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů)

Zákon upravuje působnost a činnost nestátních neziskových organizací. V oblasti cestovního ruchu jde o důležitá sdružení občanů, která mají někdy velký vliv na budování a udržování infrastruktury cestovního ruchu, zejména z hlediska trvale udržitelného rozvoje cestovního ruchu.

2.16 Zákon o obecně prospěšných společnostech (obecně prospěšné společnosti) – (zákon č. 248/1997 Sb. ve znění pozdějších předpisů)

Jde rovněž o neziskové organizace, které hrají důležitou úlohu v cestovním ruchu. Angažují se zejména v oblasti poradenské, informační a vzdělávací činnosti. Většinou mají regionální působnost.

2.17 Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ve znění pozdějších předpisů – (zákon č. 159/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon řeší:

- postavení a činnost cestovní kanceláří a cestovních agentur;
- ochranu zákazníka cestovní kanceláře při insolvenci (bankrotu) cestovní kanceláře;
- cestovní smlouvu, tj. smlouvu mezi cestovní kanceláří a zákazníkem o službách a jejich zabezpečení ze strany cestovní kanceláře – ve smlouvě jsou stanovena práva a povinnosti obou stran.

2.18 Zákon o posuzování vlivu na životní prostředí – (zákon č. 100/2001 Sb. ve znění pozdějších předpisů)

Podle toho zákona všechny investiční programy, záměry, projekty apod. musí být v souladu s trvale udržitelným rozvojem přírody a krajiny. Jejich realizace nesmí ohrožovat životní a přírodní prostředí. Totéž se týká stavebních projektů soukromých i veřejných. V oblasti cestovního ruchu jde o velmi závažnou skutečnost, neboť převážná část jeho aktivit přírodní prostředí ovlivňuje, resp. bezprostředně zasahuje do přírody a krajiny.

Zákon stanovuje postup hodnocení a projednávání výsledných posudků navrhovaných opatření. Definiuje kompetentní orgány odpovědné za vypracování těchto hodnocení (studie proveditelnosti).

2.19 Zákon o ochraně přírody a krajiny – (zákon č. 114/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů)

Zákon vymezuje základní termíny v ochraně přírody a krajiny:

- národní přírodní rezervace;
- národní přírodní památka;
- chráněná krajinná oblast;
- národní park aj.

Upravuje aktivity obecně v krajině a speciálně pak ve zvláště chráněných územích. Účelem zákona je přispět k udržení a obnově přírodní rovnováhy v krajině, k ochraně rozmanitosti forem života, přírodních hodnot a krás a k šetrnému hospodaření s přírodními zdroji. V tomto smyslu je důležitým právním předpisem upravujícím možnosti budování infrastruktury cestovního ruchu a využívání přírodních atraktivit pro cestovní ruch.

2.20 Zákon o státní památkové péči – (zákon č. 20/1987 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon vymezuje podmínky ochrany kulturních památek v České republice. Definiuje termíny:

- kulturní památka;
- národní kulturní památka;
- památková rezervace;
- památková zóna.

Upravuje způsob péče o kulturní památky, definuje orgány a organizace státní památkové péče. Tento zákon je důležitý, zejména s hlediska spolupráce orgánů veřejného sektoru při zachování a využití kulturního dědictví pro cestovní ruch.

Tabulka č.1: Přehled zákonů, které mají vztah k podnikání v cestovnímu ruchu

Poř. č.	Název zákona	Číslo zákona
1.	Zákon o podpoře regionálního rozvoje	č. 248/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů
2.	Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)	č. 50/1976 Sb., ve znění pozdějších předpisů
3.	Zákon o krajích (krajské zřízení)	č. 129/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů
4.	Zákon o obcích (obecní zřízení)	č. 128/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů
5.	Zákon o hlavním městě Praze	č. 131/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů
6.	Zákon o místních poplatcích	č. 565/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů
7.	Zákon o rozpočtovém určení daní územním samosprávním celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní)	č. 243/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů
8.	Zákon o dani z přidané hodnoty	č. 588/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
9.	Zákon o dani z příjmů	č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
10.	Zákon o dani z nemovitosti	č. 338/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
11.	Zákon o dani silniční	č. 16/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů
12.	Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)	č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů
13.	Obchodní zákoník	č. 513/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
14.	Občanský zákoník	č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů
15.	Zákon o sdružování občanů (občanská sdružení)	č. 83/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů
16.	Zákon o obecně prospěšných společnostech (obecně prospěšné společnosti)	č. 248/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů
17.	Zákon o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovním ruchu a o změně zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů	č. 159/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Poř. č.	Název zákona	Číslo zákona
18.	Zákon o posuzování vlivu na životní prostředí	č. 100/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů
19.	Zákon o ochraně přírody a krajiny	č. 114/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
20.	Zákon o státní památkové péči	č. 20/1987 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Doporučená literatura a zdroje modulu 2:

Sbírka zákonů

System ASPI

3 MODUL 3 - VYHLÁŠKY PLATNÉ NA ÚZEMÍ KRAJŮ A OBCÍ S DOPADEM NA CESTOVNÍ RUCH (DOPRAVNÍ OMEZENÍ, PARKOVÁNÍ, PRŮVODCOVSKÉ SLUŽBY APOD.)

3.1 Kompetence krajů, obcí, měst a statutárních měst

K zajištění povinností uložených zákonem mohou výše uvedené orgány v samostatné působnosti vydávat obecně závazné vyhlášky a nařízení. Ty však musí být vždy v souladu se zákony a právními předpisy vydanými vládou a ústředními správními orgány. K základním povinnostem patří:

- zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku. Lze stanovit činnosti, které by mohly narušit veřejný pořádek nebo být v rozporu s dobrými mravy, ochrannou bezpečností, zdravím a majetku a vyhláškou určit místo a čas kde lze tyto činnosti vykonávat anebo stanovit na kterých veřejných prostranstvích jsou takové činnosti zakázány;
- zajištění veřejného pořádku pro pořádání, průběh a ukončení veřejnosti přístupných sportovních a kulturních podniků, včetně tanečních zábav a diskoték;
- udržování čistoty ulic a jiných veřejných prostranství, ochrana životního prostředí a veřejné zeleně a stanovení podmínek užívání zařízení v jejich majetku sloužících potřebám veřejnosti;
- krajské úřady stanovují rozsah základní dopravní obslužnosti pro území kraje.

Obecně závazné vyhlášky a nařízení jsou veřejně přístupné. Hlavní město Praha vydává pro svůj územní obvod Sbírku těchto vyhlášek a nařízení. Kraje vydávají Věstníky právních předpisů kraje. Obce vedou evidenci správních předpisů, které vydaly a ta musí být každému přístupna u obecního úřadu příslušné obce, resp. příslušného městského úřadu nebo magistrátu.

3.2 Průvodcovské služby v oblasti cestovního ruchu

Podmínky provozování průvodcovských služeb upravuje Živnostenský zákon. Jde o živnost vázanou, kde se prokazuje odborná způsobilost:

- vysokoškolské vzdělání v oblasti cestovního ruchu;
- nebo vyšší odborné vzdělání ve studijním oboru cestovního ruchu;
- nebo úplné střední vzdělání nebo úplné střední odborné vzdělání a 3 roky praxe v průvodcovské činnosti;
- nebo úplné střední vzdělání nebo úplné střední odborné vzdělání a doklad o vykonání zkoušky podle vyhlášky vydané ministerstvem do jehož působnosti patří odvětví, v němž je

živnost provozována (§ 73a odst. 3 zákona č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů);

- nebo úplné střední vzdělání nebo úplné střední odborné vzdělání a osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné způsobilosti vydaný institucí akreditovanou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo příslušným ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována a doklad o vykonání nejméně dvouleté praxe v oblasti cestovního ruchu;

- nebo úplné střední vzdělání nebo úplné střední odborné vzdělání a osvědčení vydané pro výkon průvodcovské činnosti Ministerstvem obchodu a cestovního ruchu případně Ministerstvem hospodářství od 1.1.1992 do 31.12.1995.

Místní vyhlášky a nařízení o provozování průvodcovské činnosti vydávané obci a městy nemohou být v rozporu se základními požadavky Živnostenského zákona. Odbornou způsobilost k výkonu této činnosti v určitém památkovém objektu, památkové rezervaci či památkové zóně apod., lze však rozšířit o další speciální znalosti vázané na příslušné místo nebo objekt. Příkladem může být hl.m.Praha se svou příspěvkovou organizací Pražskou informační službou (PIS). Průvodci po pražských objektech mohou být většinou pouze absolventi dalších speciálních kurzů pořádaných PIS. Podobná situace je u průvodců objekty Pražského židovského města a průvodců na Pražském hradě. Tito průvodci jsou i označeni logy nebo legitimacemi příslušného informačního centra.

3.3 Lázeňské a rekreační pobyty

Místní vyhlášky mohou diferencovat formy uhrazení poplatků za lázeňský a rekreační pobyt podle zákona č.565/1990 Sb. o místních poplatcích, ze znění pozdějších předpisů. Základní poplatek je 15,- Kč za osobu a za každý započatý den pobytu, není-li tento dnem příchodu. Obec však může stanovit poplatek týdenní, měsíční nebo roční paušální částkou.[blíže systém ASPI]

3.4 Ubytovací kapacity

Místní vyhlášky mohou diferencovat formy uhrazení poplatků z ubytovací kapacity podle zákona č.565/1990 Sb. o místních poplatcích, ze znění pozdějších předpisů. Sazba poplatku činí 4,- Kč za každé využití lůžko a den. Obec po dohodě s poplatníkem může stanovit poplatek roční paušální částkou. [blíže systém ASPI]

3.5 Ostatní souvislosti s cestovním ruchem

3.5.1 Pěší zóny

Zejména města mohou stanovovat klidová území, tzv. pěší zóny, se zvláštním režimem dopravní obslužnosti, podmínkami pro obchodní a jinou činnost a nároky na veřejný pořádek.

3.5.2 Parkování

Místními vyhláškami bývá často upraveno využívání veřejného prostranství pro účely parkování (na náměstích měst a v ulicích), včetně obslužného režimu a podle zákona č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, jsou stanoveny poplatky za parkování.

3.5.3 Lázeňské zóny

V obcích a městech se statusem lázeňského místa nebo lázeňského města jsou místními vyhláškami vymezovány lázeňské zóny se zvláštním režimem zejména dopravním a parkovacím.

3.5.4 Omezování nevhodného chování (např. žebrání, prostituce, bezdomovci apod.)

Rozvoj cestovního ruchu a s ním zvýšený pohyb turistů našich a zahraničních je velmi zajímavý pro řadu nekalých existencí a činností na hranici zákona. V tomto případě je třeba zdůraznit, že místní vyhlášky, kterými se obce a města například snažily omezit provozování pouliční prostituce, žebrání, alkoholismu bezdomovců, okrádání zejména zahraničních turistů, často narazily na to, že nebyly v souladu se zákony a právními předpisy vydanými vládou a ústředními správními orgány. Byly pak zrušeny Ústavním soudem.

Poznámka:

V České republice je více než 6 tis. obcí. Bylo by velmi obtížné dohledat všechny místní vyhlášky a nařízení, které souvisí s cestovním ruchem. Doporučovala bych spíše, aby si tyto dokumenty vyhledali sami posluchači kurzu. Samozřejmě jen ty, které platí na území, ze kterého posluchači pocházejí.

Tabulka č.1: Počet obcí v ČR – vývoj od roku 1950 až 2004

Rok	Počet obcí
1950	11 459
1961	8 726
1970	7 511
1980	4 778
1991	5 768
2001	6 258
2003	6 249
2004	6 248

Pramen: ČSÚ, Sčítání lidu 2001 a Statistická ročenka ČR 2005

Česká republika má pouze tři města nad 250 tis. obyvatel (Praha, Brno, Ostrava), dvě města v intervalu od 100 tis do 250 tis. obyvatel (Plzeň, Olomouc). Šestnáct měst je v intervalu od 100 tis. do 50 tis. obyvatel. Nejvyšší podíl měst s 10 tis. a více obyvateli byl v roce 2004 v kraji Karlovarském, Ústeckém a Moravskoslezském.

Tabulka č. 2: Vybrané ukazatele o území krajů v roce 2004

Kraj	Rozloha v km ²	Počet obyvatel	Hustota obyvatel na km ²	Počet obcí	z toho se statutem města	Podíl městského obyvatelstva v %	Podíl obyvatel v obcích do 1999 obyvatel v %
Praha	496	1 170 571	2 360	1	1	100,0	0,0
Středočeský	11 015	1 144 071	104	1 146	74	54,6	43,0
Jihočeský	10 057	625 712	62	623	45	63,9	33,3
Plzeňský	7 561	549 618	73	501	46	66,7	32,8
Karlovarský	3 315	304 588	92	132	28	80,7	20,1
Ústecký	5 335	822 133	154	354	46	79,3	19,1
Liberecký	3 163	427 563	135	215	36	77,9	24,4
Královehradecký	4 758	547 296	115	448	43	68,0	31,1
Pardubický	4 519	505 285	112	452	32	61,2	38,0
Vysočina	6 796	510 114	75	704	33	58,4	41,8
Jihomoravský	7 197	1 130 241	57	672	47	62,8	29,8
Olomoucký	5 267	639 423	121	397	27	57,7	33,8
Zlínský	3 964	590 706	149	304	30	61,2	29,3

Moravskoslezský	5 427	1 253 257	231	299	49	76,7	14,7
Celkem ČR	78 868	10 220 577	130	6 248	537	70,2	26,3

Pramen: ČSÚ. Kraje České republiky v roce 2004, přepočteno na změny hranic k 1.7.2004

Doporučená literatura a zdroje modulu 3:

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů – Sběrka zákonů nebo systém ASPI

Zákon č. 565/1990 Sb. o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů – Sběrka zákonů nebo systém ASPI

Pásková M., Zelenka J.: Výkladový slovník cestovního ruchu. MMR, Praha 2002

Sběrka hlavního města Prahy

Věstníky právních předpisů jednotlivých krajů

4 MODUL 4 - PODMÍNKY PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V EU A V ČESKÉ REPUBLICCE

4.1 Podnikání v cestovním ruchu v zemích EU

4.1.1 Legislativa

Podnikání v cestovním ruchu se ve většině zemí EU se řídí podmínkami obchodního nebo živnostenského zákona příslušného státu. V některých starých členských zemích EU (původní patnáctka) mají podnikatelé ještě povinnost být členy obchodních, hospodářských anebo agrárních komor (podle charakteru nabízeného produktu cestovního ruchu). Jedná se např. o Rakousko, Spolkovou republiku Německo, Itálii a apod. Jsou i země kde je podnikání v cestovním ruchu ošetřeno speciálním zákonem. Je to např. Irsko a zákon je z roku 1939.

Řada členských zemí EU řeší problematiku cestovního ruchu i jako regionální záležitost. V těchto případech se však jedná zejména o úpravy standardizace a certifikace

služeb cestovního ruchu, informačního a rezervačního systému cestovního ruchu a specifických produktů cestovního ruchu spojených s daným regionem. Toto je typické pro Rakousko, Spolkovou republiku Německo, Itálii a Španělsko. Většinou však nejde o zákonné úpravy, ale o pravidla vydávaná obchodními, hospodářskými a agrárními komorami nebo příslušnými zájmovými sdruženími.

4.1.2 Směrnice 90/314/EHS o souborných službách pro cestování, pobyty a zájezdy

Specifickou oblast v cestovním ruchu představuje ochrana zákazníka. Směrnice 90/314/EHS ze 13. června 1990 o souborných službách pro cestování, pobyty a zájezdy požaduje po členských zemích striktní režim na ochranu zákazníků cestovních kanceláří, např.:

- neměnnost sjednaných podmínek;
- všestranné informování o podmínkách zájezdu;
- převzetí právní odpovědnosti;
- formy odškodnění zákazníka v případě insolvence nebo bankrotu cestovní kanceláře.

Je třeba však konstatovat, že směrnice EU je legislativní akt právně závazný pro každý stát EU pokud jde o výsledek, kterého má být dosaženo, přičemž volba forem a prostředků je plně v kompetenci a možnostech legislativy daného státu. Pokud jde o směrnici o souborných službách pro cestování, pobyty a zájezdy řeší insolvenční či bankrot cestovních kanceláří každý stát jinak. Několik příkladů:

- Dánsko – garanční fond (povinné členství a příspěvky touroperátorů);
- Švédsko – individuální záruky (bankovní garance pro cestovní kancelář nebo garance pojišťovny pro cestovní kancelář);

- Spolková republika Německo – bankovní garance pro cestovní kancelář nebo pojištění cestovní kanceláře.⁷

4.1.3 Další směrnice EU ve vazbě na cestovní ruch

Zřejmě nejdůležitějšími jsou 2 směrnice:

- směrnice Rady EU z roku 1995 (doplněná v roce 1998) o statistice cestovního ruchu (Tourist Statistics Directive), která upravuje sběr statistických dat v oblasti cestovního ruchu. Ta vyžaduje, aby členské země EU sbíraly, shromažďovaly, zasílaly a zpracovávaly harmonizovaná statistická data. Určuje také, která data mají být zpracovávána ročně, čtvrtletně a měsíčně;

- směrnice komise EU z roku 1975 pro vodu na koupání (Bathing Water Directive) určující parametry pro kvalitu vody na plážích. Výsledky měření čistoty vody jsou pravidelně ročně zveřejňovány ve zprávě „Quality of Bathing Water“ a jsou jedním z podkladů pro udělování tzv. Modré vlajky. Modrá vlajka (Blue Flag) je program ochrany pobřeží zahájený EU v polovině 80. let v přímořských oblastech Evropy.⁸

4.1.4 Ekolabeling (Ecolabeling)

Jde o environmentální označení kvality vhodnosti produktu (zkratka EL), tj. nižšího nežádoucího vlivu produktu na životní prostředí v průběhu jeho celého životního cyklu (těžby surovin, výroby, spotřeby a likvidace produktu) v porovnání s produkty, určenými pro obdobné použití. V mnohých evropských zemích je zaváděn tzv. ekolabeling destinací. Může jít o formy prohlášení, symbolů, značek na výrobcích nebo obalech, průvodní dokumentaci v technických projektech, oznámeních apod. Pokud se jedná o cestovní ruch, jde např. o:

- zelený management (green management), což je filozofie, technologie a metodika řízení hotelů, zaměřená na optimalizaci vlivu provozu hotelu na životní prostředí;

- ekoagroturistiku – produkt venkovské turistiky na farmách provozujících organické zemědělství.⁹

4.1.4.1 Šetrné produkty cestovního ruchu v ČR ve vazbě na ekolabeling

Prázdniny na venkově



Oficiální turistický produkt České republiky, podporovaný Českou centrálou cestovního ruchu CzechTourism. Cílem tohoto projektu je podpořit vznik a využití venkovských ubytovacích kapacit – chalup, penzionů, malých kempů apod. "Prázdniny na venkově" jsou motivační a kvalifikační program pro podnikatele ve venkovské turistice a agroturistice a zároveň produktem venkovského cestovního ruchu zaměřeným zejména na individuálního cestovatele. Tento projekt poskytuje začínajícím podnikatelům know-how, pomáhá vytvářet nové pracovní příležitosti a podporuje v obcích ekonomický rozvoj bez nároků na vysoké investice. Stávajícím ubytovacím zařízením nabízí lepší využití ubytovacích kapacit tím, že zajišťuje

⁷ Zprávy ze zahraničních služebních cest – archiv Ministerstva pro místní rozvoj

⁸ blíže Výkladový slovník cestovního ruchu str. 269

⁹ blíže Výkladový slovník cestovního ruchu str. 73

efektivní propagaci, která probíhá především na internetu. Tištěné "Prázdniny" jsou vydávány v ČR podle marketingového plánu se zaměřením na jednotlivá teritoria (Česko, Holandsko, Německo atd.). „Prázdniny na venkově“ jsou společným programem ECEAT CZ, Evropského centra pro eko agro turistiku Svazu venkovské turistiky. [blíže www.prazdninynavenkove.cz, resp. www.e-countrysideholidays.com]

Zelené prázdniny



„Zelené prázdniny“ jsou produktem cestovního ruchu s garantovanou „eko“ kvalitou, prověřeným na trhu již od roku 1993. Jsou cíleny na podnikatele a destinace. V současné době se rozšiřují pravidla pro „eko“ certifikaci služeb cestovního ruchu, tyto parametry se sjednocují i v Evropě. V roce 2004 se započal připravovat ve spolupráci s členskými zeměmi ECEAT-International jednotný evropský turistický produkt Green Holidays se zpřísněnou jednotnou ekocertifikací. [blíže www.prazdninynavenkove.cz.]

Zelené stezky



Zelené stezky Greenways je asistenční a grantový program Nadace Partnerství. Jeho prostřednictvím nadace poskytuje pomoc a podporu organizacím a projektům přispívajícím k udržitelnému rozvoji podél stezek a přírodních koridorů. Cílem programu je rovněž vytvořit síť organizací a projektů, které si mohou navzájem vyměňovat zkušenosti a spolupracovat jak mezi sebou, tak s partnerskými organizacemi doma i v zahraničí.

Moravské vinařské stezky

Jsou dlouhodobým projektem rozvoje vinařství a turistiky na jižní Moravě a jsou přímo řízeny programem Zelené stezky Greenways. Za čtyři roky se do projektu zapojilo 220 vinařských obcí, bylo vyznačeno 1090 km cyklistických tras, vydáno deset turistických map, ve dvaceti obcích byla vybudována odpočívadla pro cyklisty, vydáno CD pro podnikatele "Jak podnikat na vinařských stezkách", zpracována studie záchrany lidové architektury vinných sklepů, otevřeny internetové stránky www.vinarskestezky.cz, zorganizována řada seminářů pro vinaře a navázána spolupráce s rakouskými vinařskými stezkami. Moravské vinařské stezky využívá řada obcí a malých podnikatelů jako nástroj rozvoje šetrné turistiky a podpory malého podnikání. Ekonomický přínos je přímo svázán s úctou ke krajině, zachováním lidových tradic a obnovou kulturního dědictví spojeného s vinařstvím.



4.1.5 Podpora podnikání v cestovním ruchu z veřejných prostředků

V členských zemích EU kde se cestovní ruch podílí výrazně na tvorbě HDP existuje i značná veřejná finanční podpora této podnikatelské činnosti. Příkladem mohou být Irsko, Rakousko a Spolková republika Německo, které sledují podporou cestovního ruchu zejména ekonomickou prosperitu jednotlivých regionů.

Zajímavá je např. podpora v oblasti rozvoje produktů venkovské turistiky a agroturistiky ve Spolkové zemi Baden-Württemberg:

- konkrétní produkt koordinují obce, resp. sdružení obcí.

Zastřešujícími orgány koordinace jsou tzv. vládní presidia, regionální orgány Ministerstva pro venkovský prostor, které v Baden-Württemberg fakticky funguje v roli našich ministerstev zemědělství a místního rozvoje. Turistika na venkově je chápána jednak jako důležitá alternativní podnikatelská aktivita pro farmáře (produkt: dovolená na selském dvoře), jednak jako rozvojový faktor údržby krajiny, životního prostředí a ekonomické prosperity s cílem stabilizovat venkovské obyvatelstvo (produkt: prázdniny na venkově);

- poradenská činnost je placena a řízena státem;

- odborné školství a další vzdělávací činnost je rovněž zcela pod patronací státu, včetně vzdělávání dospělých (osvětová činnost, příprava podnikatelů apod.);

- podpory podnikatelům jsou diferencovány.

Resort zemědělství podporuje podnikatele, kteří mají zemědělskou prvovýrobu jako hlavní činnost. Jde o tzv. dotace „na postel“ nebo o úvěr od jakékoliv komerční banky se splatností na 10 let a se 4% státního příspěvku na úrok. Ostatní venkovští podnikatelé mohou získat levné úvěry s úrokem 1,5 – 2% se splatností na 10 let od Zemské kreditní banky (státní instituce), kterou spravuje Ministerstvo hospodářství;

- ubytování do 8 lůžek je mimo režim živnostenského zákona.

Stravovací služby jsou přísně regulovány hygienickými a veterinárními předpisy. Stejně přísně jsou legislativně ošetřeny další činnosti (zpracování vlastních výrobků – domácí výroba sýrů, másla, uzenin, lihových nápojů, moštů apod., včetně porážky hospodářských zvířat);

- kontrolu kvality ubytovacích služeb provádí v každé spolkové zemi komise složená ze zástupců veřejného a soukromého sektoru.

Jde o celoněmeckou organizaci se státní podporou DLG – Deutsche Landwirtschaft-Gesellschaft (Německá zemědělská společnost), která vypracovává doporučený standard služeb, jímž se řídí její členové. Ti musí podat přihlášku, po kontrole ubytovacího zařízení získávají podnikatelé logo DLG (za poplatek). Logo se dává na 3 roky, pak následuje opětná kontrola. Při neplnění podmínek standardu lze logo odebrat. DLG je členem Evropského svazu podnikatelů ve venkovské turistice a agroturistice – EUROGITÉS.¹⁰

4.1.6 Strukturální fondy EU

Členské země mohly na rozvoj cestovního ruchu čerpat prostředky ze Strukturálních fondů EU, a to buď přímo na rozvoj cestovního ruchu v regionech, anebo zprostředkovaně formou programů rozvoje venkovských oblastí v souvislosti s restrukturalizací zemědělství. Tato možnost trvá dále a z hlediska problematiky cestovního ruchu jsou nejdůležitější tyto fondy:

- Evropský regionální rozvojový fond (ERDF); [blíže <http://www.mmr.cz>]

- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD); [blíže <http://www.mze.cz>]

- Evropský sociální fond (ESF). [blíže <http://www.mpsv.cz>]

4.1.7 Vztahy starých a nových členských zemí EU

Většina starých členských zemí EU si stále chrání svůj trh cestovního ruchu, resp. zaměstnanost, kterou tento trh produkuje, před cizími podnikateli. Ale nejde jen o trh cestovního ruchu, ale obecně. Nedávno přijal Evropský parlament směrnici o liberalizaci služeb, která otevírá trh služeb v EU. Jednotlivé členské státy ji musí do národního zákonodárství převést do 3 let. Toto otevření trhu ovšem nebude úplné, jak to chtěly nové členské země. Unie odmítla tzv. zásadu země původu, a bude tedy záležet na vůli jednotlivé členské země EU, jak snadný budou mít ve skutečnosti zahraniční podnikatelé vstup na její trh. Živnostníci a firmy se budou muset řídit zákony země, v níž chtějí pracovat, a vyhovět formalitám, které musí naplnit i domácí pracovníci. Při podnikání ve více zemích proto bude nutné řídit se pravidly každé země zvlášť. Procedura bude sice jednodušší než dosud, ale nebude tak přehledná.

¹⁰ Zprávy ze zahraničních služebních cest – archiv Ministerstva pro místní rozvoj

4.2 Podmínky podnikání v cestovním ruchu v České republice

4.2.1 Vývoj po roce 1989

Po roce 1989 se uvolnil prostor pro soukromé podnikání. Malá privatizace a následně velká privatizace přinesla nejen změny ekonomická a společenské, ale i určité tápání v hodnocení významu jednotlivých činností a odvětví v národním hospodářství. Podnikání v cestovním ruchu bylo pojmáno jen jako součást malého a středního podnikání. Dokonce ještě v polovině devadesátých let bylo problematické definovat cestovní ruch jako odvětví, které má určitá pravidla a specifika. Více méně se spoléhalo na to, že jde o lukrativní podnikatelskou činnost v oblasti služeb, která je samofinancovatelná.

Zcela nedocenen byl regionální pohled na význam a přínosy cestovního ruchu pro zvládnutí restrukturalizace národního hospodářství. Tato skutečnost mimo jiné vyvolala vážné nedostatky v tvorbě potřebné infrastruktury cestovního ruchu, která byla nad síly soukromého sektoru. Nešlo jen o podporu investic do materiálně technické základny cestovního ruchu, ale zejména o:

- informační a rezervační systém cestovního ruchu;
- komunikační technologie;
- profesní přípravu podnikatelů (podnikat v cestovním ruchu začali lidé nejrůznějších profesí a vzdělání apod.).

V oblasti normativní a legislativní byl zcela uvolněn prostor pro „divoké podnikání“ v cestovním ruchu bez ohledu na kvalitu služeb a ochranu zákazníka. Byly zrušeny oborové normy dotýkající se služeb cestovního ruchu. Podnikání v cestovním ruchu sice řešil Zákon o živnostenském podnikání, avšak opomíjel některá specifika, zejména v činnosti cestovních kancelářů.

4.2.2 Zlom po roce 1997

V roce 1997 došlo v České republice k bankrotu cca 60 cestovních kanceláří zabývajících se výjezdovým cestovním ruchem. Způsobené škody zákazníkům těchto cestovních kanceláří činily více než 100 mil. Kč. Zhruba 11 tis. zákazníků vůbec nevycestovalo na zájezdy (ačkoliv je měli zaplacené, nebo měli složenou zálohu) a cca 3 tis. zákazníků bylo nutné repatriovat zpět do České republiky (a to za peníze daňových poplatníků). Došlo k vážnému poškození mezinárodní prestiže českých podnikatelů v cestovním ruchu a České republiky v zahraničí obecně. Od tohoto okamžiku začala být problematika cestovního ruchu, dá se tak říci, na pořadu dne:

- bankrot cestovních kanceláří urychlil implementaci Směrnice 90/314/EHS ze 13. června 1990 o souborných službách pro cestování, pobyty a zájezdy do národní legislativy – zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu ..., ve znění pozdějších předpisů;
- v roce 1999 schválila vláda Koncepti rozvoje cestovního ruchu v České republice;
- v roce 2000 schválila vláda Státní program podpory rozvoje cestovního ruchu;
- v letech 2000 – 2001 zpracovalo Ministerstvo pro místní rozvoj společně se zájmovými profesními sdruženími a svazy *doporučené standardy ubytovacích služeb* a systém jejich *certifikace*;
- v roce 2001 Živnostenský zákon zpřísnil podmínky pro činnost průvodců cestovního ruchu;
- rozvoj cestovního ruchu se stal prioritou Společného regionálního operačního programu pro léta 2004 – 2006;
- rozvoj cestovního ruchu pro léta 2007 – 2013 je prioritou Integrovaného operačního programu a programu Rozvoj venkova.

4.2.3 Současné podmínky podnikání v cestovním ruchu

Dá se konstatovat, že podmínky podnikání v cestovním ruchu v České republice se přibližují standardu zemí EU. Rezervy jsou zcela jistě ještě v prostoru spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Dialog veřejné správy s podnikateli, neziskovým sektorem a veřejností na principu partnerství není stále zažitý.

Doporučená literatura a zdroje modulu 4:

Pásková M., Zelenka J.: Výkladový slovník cestovního ruchu, MMR, Praha 2002

Atlas cestovního ruchu České republiky. Grantový projekt MMR, ESF MU 2005

Směrnice 90/314/EHS ze 13. června 1990 o souborných službách pro cestování, pobyty a zájezdy

Směrnice Rady EU z roku 1995 (doplněná v roce 1998) o statistice cestovního ruchu (Tourist Statistics Directive)

Směrnice komise EU z roku 1975 pro vodu na koupání (Bathing Water Directive)

Obnovená politika EU v oblasti cestovního ruchu: Vstříc silnějšímu partnerství pro evropský cestovní ruch. Sdělení Komise, KOM (2006) 134, Brusel 2006

Koncepce rozvoje cestovního ruchu v České republice - <http://www.mmr.cz>

Státní program podpory rozvoje cestovního ruchu – <http://www.mmr.cz>

Společný regionální operační program pro léta 2004 – 2006 – <http://www.mmr.cz>

Zprávy ze zahraničních služebních cest – archiv Ministerstva pro místní rozvoj

5 MODUL 5 - INSTITUCE PODPORUJÍCÍ PODNIKÁNÍ V CESTOVNÍM RUCHU V ČESKÉ REPUBLICĚ A JEJICH FUNGOVÁNÍ

5.1 Státní finanční podpory pro oblast cestovního ruchu

5.1.1 Ministerstvo pro místní rozvoj

Ministerstvo pro místní rozvoj řídí politiku v oblasti cestovního ruchu. Je rovněž garantem regionálního rozvoje státu a tak odpovídá za politiku v oblasti čerpání finanční pomoci ze Strukturálních fondů EU. Pokud jde finanční pomoc podnikatelům v cestovním ruchu má ministerstvo v rukou tyto nástroje:

- Státní program podpory cestovního ruchu. V roce 2006 obsahovat tento program dva dotační tituly – a) podpora lázeňství, b) budování doprovodné infrastruktury cestovního ruchu pro sportovně rekreační aktivity;

- Společný regionální operační program. V letech 2004 – 2006 se finanční pomoc týkala podpory a místní infrastruktury cestovního ruchu a to jak pro soukromý, tak veřejný sektor. Příjemci podpory byly také nestátní neziskové organizace a asociace cestovního ruchu. Pro léta 2007 – 2013 připravuje ministerstvo Integrovaný operační program, který bude z hlediska cestovního ruchu zaměřen především na budování a podporu řídicích a informačních struktur cestovního ruchu. Investiční akce budou zřejmě součástí Regionálních operačních programů, kterou jsou v kompetenci krajských úřadů. [blíže <http://www.mmr.cz>]

5.1.2 Ministerstvo průmyslu a obchodu

Ministerstvo průmyslu a obchodu má ve své gesci programy malého a středního podnikání. Z těchto programů mohou čerpat i podnikatelé v cestovním ruchu. V minulých letech patřil mezi nejvyhledávanější Program Kredit – komerční úvěr poskytovaný Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a.s. [blíže <http://www.mpo.cz>]

5.1.3 Ministerstvo kultury

Ministerstvo kultury má ve své gesci Program regenerace památek. Program je zaměřen na uchování historických a kulturních památek. Mohou z něho čerpat finanční pomoc i podnikatelé v cestovním ruchu, pokud jde např. o údržbu historického objektu sloužícího ke komerčním účelům cestovního ruchu apod. [blíže <http://www.mkcr.cz>]

5.1.4 Ministerstvo zemědělství

Ministerstvo zemědělství podporuje podnikatele ve venkovské turistice a agroturistice. V letech 2004 – 2006 byla finanční podpora podnikatelů v agroturistice (podnikatelů v zemědělské prvovýrobě, kteří chtěli rozšířit svou činnost o služby cestovního ruchu) součástí operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství. Na tento program navazoval program LEADER ČR s investičními dotačními tituly pro podnikatele ve venkovské turistice. Pro léta 2007 – 2013 připravuje ministerstvo operační program Rozvoj venkova, ve kterém bude finanční podpora venkovské turistiky rozšířena na všechny podnikatele v obci do 2 tis. obyvatel. [blíže <http://www.mze.cz>]

5.1.5 Ministerstvo práce a sociálních věcí

Ministerstvo práce a sociálních věcí je řídicím orgánem operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. V tomto programu byla v letech 2004 – 2006 i finanční podpora vzdělávacích aktivit pro podnikatele a pracovníky v cestovním ruchu. Pro léta 2007 – 2013 připravuje ministerstvo operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. V prioritě Adaptability se program zaměří na zvyšování úrovně odborných znalostí a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů a na vytváření podpůrných služeb pro rozšiřování, prohlubování a zvyšování kvalifikační úrovně. Současně bude podporována profesní mobilita a flexibilita pracovní síly, aby byla schopna reagovat na měnící se potřeby trhu práce. Zde je tedy i prostor pro zkvalitňování odborné přípravy pro pracovníky a podnikatele v odvětví cestovního ruchu. [blíže <http://www.mpsv.cz>]

5.2 Krajské úřady

Krajské úřady čerpaly v letech 2004 – 2006 finanční pomoc pro oblast cestovního ruchu na svém území prostřednictvím Společného regionálního operačního programu. Řada z nich však měla i vlastní programy podpory. Především se však jednalo o zpracování marketingových studií rozvoje cestovního ruchu na daném území a akčních plánů realizace záměru v rozvoji cestovního ruchu. Příkladem mohou být kraje Moravskoslezský, Olomoucký, Zlínský, Jihomoravský, Vysočina a Plzeňský. Pro léta 2007 – 2013 připravují krajské úřady své vlastní Regionální *operační programy*. Problematika cestovního ruchu v nich má velmi silné zastoupení.

5.3 Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism

Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism je státní příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj. Zabezpečuje propagaci České republiky v zahraničí, provádí průzkum domácího a zahraničního trhu cestovního ruchu, zpracovává a vyhodnocuje statistické údaje, které předává podnikatelské sféře k využití. Podporuje rozvoj podnikatelských aktivit v regionech prostřednictvím grantů. [blíže <http://www.czechtourism.cz>]

5.4 Centrum pro regionální rozvoj ČR

Centrum pro regionální rozvoj ČR je státní příspěvkovou organizací Ministerstva pro místní rozvoj. Je implementační agenturou fondů spolufinancovaných EU (např. Společný regionální operační program, *Jednotný programový dokument* pro hl.m.Prahu, INTERREG A,B,C). [blíže <http://www.crr.cz>]

5.5 Asociace cestovního ruchu

Zájmové profesní organizace, které mají rozhodující vliv na kvalitu služeb cestovního ruchu. Bývají členy různých resortních komisí, mají poměrně značný vliv jako lobbyistické skupiny při řešení problematiky cestovního ruchu. Většinou bývají i oslovovány jako účastníci připomínkových řízení k právním úpravám podnikání v cestovním ruchu.

5.5.1 Asociace cestovních kanceláří ČR (ACK)

ACK je dobrovolným sdružením 170 touroperátorů a prodejců zájezdů a dalších služeb cestovního ruchu. Posláním ACK je zastupování hospodářských zájmů členů, rozvíjení jejich kontaktů a profesní prestiže, boj proti nekalé konkurenci a proti poškozování jména českého cestovního ruchu. [blíže <http://www.ackcr.cz>]

5.5.2 Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (AČCKA)

AČCKA je zájmové profesní sdružení cestovních kanceláří a agentur. Má 260 členů. [blíže <http://www.accka.cz>]

5.5.3 Asociace průvodců ČR (AP ČR)

AP ČR je občanské sdružení průvodců v oblasti cestovního ruchu. Předmětem činnosti je zejména hájit profesní zájmy, kvalifikovaných a licencovaných průvodců, společensky sdružovat průvodce, podílet se na kvalifikačních zkouškách a dalším vzdělávání průvodců. [blíže <http://www.asociacepruvodcu.cz>]

5.5.4 Asociace turistických informačních center ČR (A.T.I.C.)

A.T.I.C. je profesní sdružení turistických informačních center. V České republice je evidováno více než 400 turistických informačních center. Mezi členy A.T.I.C. patří 138 turistických informačních center a dalších 10 patří mezi tzv. čekatele členství. [blíže <http://www.atic.info>]

5.5.5 HO.RE.KA. ČR Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu

HO.RE.KA. je nezávislá, dobrovolná a otevřená zájmová organizace, která sdružuje právnické a fyzické osoby podnikající v ubytovacích a stravovacích službách z celé České republiky (majitelé a provozovatelé hotelů, penziónů, motelů, motorestů, restaurací, kaváren, vináren, barů apod). Hlavním smyslem činnosti sdružení je ochrana a prosazování společných zájmů podnikatelů. Asociace je členem Svazu obchodu a cestovního ruchu. [blíže <http://www.horeka.cz>]

5.5.6 Jihočeská centrála cestovního ruchu (JCCR)

JCCR prezentuje jižní Čechy, vytváří turistickou nabídku, provozuje informační systém cestovního ruchu na www.jiznicechy.cz. Členy JCCR jsou Krajský úřad Jihočeského kraje, Jihočeská hospodářská komora a Svaz měst a obcí Jihočeského kraje. [blíže <http://www.jiznicechy.cz>]

5.5.7 Kempy a chatové osady ČR živnostenské společenstvo (KCHO)

KCHO je sdružení majitelů a provozovatelů ubytovacích zařízení kategorie kemp, chatová osada. Provádí certifikaci této kategorie hromadných ubytovacích zařízení. [blíže <http://www.camp.cz>]

5.5.8 Klub českých turistů (KČT)

KČT je nejstarší turistický spolek v Čechách a na Moravě. Vznikl v druhé polovině devatenáctého století. Je garantem značení turistických stezek a značení cyklotras a cyklostezek. Provádí certifikaci turistických ubytoven. [blíže <http://www.kct.cz>]

5.5.9 Národní federace hotelů a restaurací ČR (NFHR)

NFHR je dobrovolným sdružením více jak 200 hotelů a restaurací ze všech regionů České republiky. Činnost sdružení se zaměřuje na tvorbu zdravého podnikatelského klimatu, vzdělávání, seznamování se s trendy rozvoje a pomoc při zavádění inovačních programů. [blíže <http://www.nhfr.cz>]

5.5.10 Pražská asociace kongresové turistiky (PAKT)

Hlavním posláním PAKTu je prezentace Prahy jako významné kongresové lokality především v zámoří. Nejdůležitější aktivitou členů je příprava, produkce a kompletní realizace kongresů, veletrhů a seminářů. PAKT cca 80 členů. Patří mezi ně pořadatelé kongresů, hotely, kulturní instituce, dopravci, technické služby, cestovní kanceláře, pořadatelé veletrhů a výstav cestovního ruchu, cateringové a restaurační společnosti a reklamní agentury. [blíže <http://www.pragueconvention.cz>]

5.5.11 Sdružení lázeňských míst ČR (SLM)

Hlavním cílem SLM je reprezentovat česká lázeňská místa jako unikátní cíle pro návštěvníky hledající nejen lázeňskou péči, ale i velice zajímavé turistické cíle. V posledních letech právě toto sdružení sehrálo velmi pozitivní roli při přípravě a realizaci Státního programu podpory cestovního ruchu, zejména v oblasti budování a zkvalitňování infrastruktury lázeňských měst a míst. [blíže <http://www.spas.cz>]

5.5.12 Svaz venkovské turistiky (SVT)

SVT je dobrovolné nepolitické sdružení podnikatelů ve venkovské turistice. Je členem EUROGITES (Evropské sdružení podnikatelů ve venkovské turistice) a Svazu obchodu a cestovního ruchu. Provádí odborné poradenství pro podnikatele a certifikace ubytovacích zařízení kategorie ubytování v soukromí. [blíže <http://www.svazvt.cz>]

Tabulka č.1: Státní instituce a samosprávné instituce, které mohou financovat a jinak ovlivňovat rozvoj cestovního ruchu v ČR

Instituce	Hlavní oblasti podpory z hlediska budoucnosti
Ministerstvo pro místní rozvoj	Pro léta 2007 – 2013 Integrovaný operační program
Ministerstvo průmyslu a obchodu	Podpora malého a středního podnikání obecně
Ministerstvo kultury	Program regenerace památek
Ministerstvo zemědělství	Pro léta 2007 – 2013 operační program Rozvoj venkova
Ministerstvo práce a sociálních věcí	Pro léta 2007 – 2013 operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
Krajské úřady	Pro léta 2007 – 2013 Regionální operační programy
Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism	Propagace ČR v zahraničí, analytické činnosti, podpora regionů
Centrum pro regionální rozvoj	Implementační agentura fondů spolufinancovaných EU

Tabulka č.2: Asociace cestovního ruchu

Asociace	Hlavní oblast činnosti
Asociace cestovních kanceláří	Dobrovolné sdružení 170 členů; zastupování hospodářských zájmů členů apod.
Asociace českých cestovních kanceláří a agentur	Zájmové profesní sdružení 260 členů
Asociace průvodců ČR	Občanské sdružení; hájení profesních zájmů; další vzdělávání průvodců apod.
Asociace turistických informačních center ČR	Profesní sdružení turistických informačních center; celkem členů 138 a 10 čekatelů na členství
HO.RE.KA	Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu z celé ČR; podle posledních informací se měla HO.RE.KA spojit s Národní federací hotelů a restaurací
Jihočeská centrála cestovního ruchu	Prezentuje jižní Čechy, provozuje informační systém
Kempy a chatové osady ČR živnostenské společenstvo	Provádí certifikaci kempů a chatových osad
Klub českých turistů	Provádí certifikaci turistických ubytoven
Národní federace hotelů a restaurací	Dobrovolné sdružení cca 200 hotelů a restaurací

Asociace	Hlavní oblast činnosti
	restaurací; podle posledních informací se měla Národní federace hotelů a restaurací spojit s HO.RE.KOU
Pražská asociace kongresové turistiky	Prezentace Prahy jako významné kongresové lokality
Sdružení lázeňských míst	Prezentace českých lázeňských míst
Svaz venkovské turistiky	Provádí odborné poradenství a certifikaci zařízení ubytování v soukromí

Doporučená literatura a zdroje modulu 5:

Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorii hostinských a ubytovacích zařízení, Ministerstvo hospodářství Praha, 1994

Doporučený standard ubytovacích služeb – 1. Ubytování v soukromí, 2. Ubytování v kempech a chatových osadách, 3. Ubytování v turistických ubytovnách, MMR Praha, 2000

Atlas cestovního ruchu České republiky. Grantový projekt MMR, ESF MU 2005

Ministerstvo pro místní rozvoj: Státní program podpory cestovního ruchu – <http://www.mmr.cz>

Ministerstvo zemědělství: Operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství – <http://www.mze.cz>

Ministerstvo pro místní rozvoj: Společný regionální operační program – <http://www.strukturalni-fondy.cz>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Operační program Rozvoj lidských zdrojů – <http://www.mpsv.cz>

Ministerstvo kultury: Program regenerace památek – <http://mkcr.cz>

Moravskoslezský kraj – <http://kr-moravskoslezsky.cz>

Jihomoravský kraj – <http://kr-jihomoravsky.cz>

Olomoucký kraj – <http://kr-olomoucky.cz>

Zlínský kraj – <http://kr-zlinsky.cz>

Kraj Vysočina – <http://kr-vysocina.cz>

Plzeňský kraj – <http://kr-plzensky.cz>

Česká centrála cestovního ruchu Czechtourism – <http://kr-plzensky.cz>, <http://www.czechtourism.com>

Centrum pro regionální rozvoj ČR – <http://www.crr.cz>

Asociace cestovních kanceláří ČR – <http://www.ackcr.cz>

Asociace českých cestovních kanceláří a agentur – <http://accka.cz>

Asociace průvodců ČR – <http://asociacepruvodcu.cz>

Asociace turistických informačních center ČR – <http://www.atic.info>
HO.RE.KA. ČR Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu –
<http://www.horeka.cz>
Jihočeská centrála cestovního ruchu – <http://www.jiznicechy.cz>
Kempy a chatové osady ČR živnostenské společenstvo –<http://www.camp.cz>
Klub českých turistů – <http://www.kct.cz>
Národní federace hotelů a restaurací ČR – <http://www.nfhr.cz>
Pražská asociace kongresové turistiky – <http://www.pragueconvention.cz>
Sdružení lázeňských míst ČR – <http://www.spas.cz>
Svaz venkovské turistiky – <http://www.svazvt.cz>
Pásková M., Zelenka J.: Výkladový slovník cestovního ruchu. MMR Praha 2002

6 MODUL 6 - MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉ SPRÁVY A PODNIKATELSKÉHO SEKTORU V CESTOVNÍM RUCHU

6.1 Měření spokojenosti občanů/zákazníků v organizacích veřejné správy

6.1.1 Pojem spokojenost

Každý by chtěl mít ve své práci vynikající výsledky. Co je však základem k jejich dosažení - znalost souvislostí, vazeb. Důležitou vazbou je měření spokojenosti našich partnerů. Spokojenost je obecný pojem. Vyjadřuje vnímání člověka, do jaké míry byly splněny jeho požadavky (nebo představy, očekávání) na situaci, kterou prožívá nebo na službu, která je mu poskytována. Odpovídá-li skutečnost jeho očekávání je spokojen, není-li jeho očekávání z větší míry naplněno, je nespokojen. Definice uvádí, že spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků. Rozlišujeme např. spokojenost *občanů, spokojenost zákazníků a spokojenost zaměstnanců*.

Spokojenost je však spojena s city a pocity a je velmi „relativní. Proto není snadné spokojenost měřit. Přesto šetření spokojenosti poskytuje dobrou zpětnou vazbu.

Výsledky procesů, kterými úřad zabezpečuje své služby, mají vliv na spokojenost zákazníků / občanů. Výsledky procesů mají však také vliv na životní prostředí, vliv na společnost. Přitom je rozdíl mezi spokojeností s výstupem služby a spokojeností s vlivem služby.

Další oprávněný požadavek je snižování byrokracie je. Pokud však s ní chceme účinně bojovat, je nutné porozumět fungování úřadu jako celku a pochopit všechny potřebné souvislosti - vazby.

Jedním z ukazatelů může být měření stížností. To však většinou nestačí, neboť je prokázáno, že jen přibližně 4 % nespokojených lidí si stěžuje. Ti ostatní sice nereklamují, jsou však nespokojeni a svoji nespokojenost často šíří dál. Na druhé straně, když si lidé stěžují a jejich problém je rychle vyřešený, až 82% z nich to dokáže ocenit loajálností, důvěrou a věrností. Kompetence stanovit pravidla pro řešení petic a stížností jsou v zákoně o obcích určeny radě města. Pokud město či kraj vydává výroční zprávu, mělo by vyhodnocení stížností být její součástí. Účelem analýzy stížností je nalezení příčin nespokojenosti stěžovatelů. Pokud jsou nalezeny příčiny, lze přijmout účinná opatření. Indikátory mohou být např.: počet stížností, lhůta pro vyřizování stížností, reakce na stížností.

Při posuzování kterékoli veřejné služby můžeme výsledky hodnotit podle kritérií: kvalita a výkonnost veřejné služby a náklady vynaložené na službu. Čtvrtým kritériem může být spokojenost zákazníků a spokojenost zaměstnanců.

Zajímá běžného občana výkonnost úřadu? V podstatě příliš ne. Lidem vadí však nevýkonnost a velmi výrazně nekvalita – jako například pomalost, nekompetentnost při jednání, nepromyšlené investiční akce, nefunkční služby apod.¹¹

¹¹ blíže publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 6

6.1.2 Zajištění procesu měření spokojenosti

Při přípravě šetření spokojenosti je třeba se vypořádat alespoň s těmito otázkami:

- Proč chceme provádět šetření spokojenosti?

Nejčastějším důvodem pro zahájení šetření spokojenosti je snaha zjistit nebo ověřit zpětnou vazbu, tedy jak naši občané a zákazníci vnímají práci úřadu, poskytované služby či kvalitu života v obci/ kraji. Provádíme-li šetření pravidelně, můžeme vidět, zda opatření, která provádíme, mají na zvyšující se spokojenost vliv. Výsledky šetření mohou také být jedním z podkladů pro odměňování zaměstnanců.

- Co chceme zjišťovat – čeho a koho se šetření týká?

Každé prováděné šetření s sebou neoddelitelně nese náklady a nároky na zdroje. Proto je ve fázi přípravy nutné jasně si definovat naše očekávání a důvody (proč provádíme) a také jasně vymežit čeho a koho se má šetření týkat (kdo jsou naši zákazníci). Také je vhodné stanovit, zda se jedná o šetření, které budeme pravidelně opakovat nebo jde jen o jednorázové šetření.

Kromě pravidelných měření, u kterých sledujeme trend výsledků se v praxi objevuje potřeba provádět jako podklad pro konkrétní rozhodování ještě jednorázová šetření. K nim mohou patřit např. šetření se spokojeností se vzhledem náměstí, spokojeností s www stránkami, spokojeností s konkrétní službou či procesem atd.

- Jaké znaky jsou pro zjišťování podstatné?

Abychom při šetření spokojenosti zjišťovali objektivní zpětnou vazbu, je třeba charakterizovat službu pomocí jejich znaků. Znaky musí být pro zákazníka zjistitelné. Můžeme je rozdělit na kvantitativní (zákazníkem měřitelné) nebo kvalitativní (zákazníkem hodnotitelné či porovnatelné). Příkladem může být dostupnost služby, spolehlivost, čekací doba, doba vyřízení, komunikace či prostředí. Znaky je vždy třeba definovat pro konkrétní službu. Při definování znaků je vhodné dotazovat se zákazníků, co je pro ně důležité.

- Jaký postup a metodiku zvolíme?

Dalším krokem je stanovení postupu a metodiky šetření. Obvykle všechna prováděná šetření jsou anonymní. Je třeba si mimo jiné vyjasnit jakou metodiku zvolíme, jak často, kde a jakým způsobem budeme provádět, jak budeme hodnotit, kdo bude zabezpečovat (sami nebo přes najatou agenturu) a jaké zdroje (finanční, lidské) máme k dispozici. Šetření spokojenosti je přitom proces jako každý jiný a můžeme tak na něj uplatnit obecný cyklus zlepšování PDCA.

- Chceme zjišťovat jenom trend nebo se také budeme porovnávat s jinými?

Doporučuje se připravovat šetření podle obecně doporučovaných metodik. Sníží se tím náklady na provedení šetření (nevymýšlíme vymyšlené) a vytvoří se základ pro sledování trendu výsledků a porovnávání se s ostatními. Snadno je možné nalézt dobré praxe a poučit se od druhých.¹²

¹² blíže publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 17

6.1.3 Spokojenost občanů a zákazníků

Kvalita života a spokojenost občanů

Měřit spokojenost občanů s kvalitou života není snadné. Na úrovni města či kraje je důležité usilovat o zvyšování kvality života při respektování zásad udržitelného rozvoje. Kvalita života je pojem, který je každému zřejmý, ale obtížně se popisuje. Je to dáno tím, že pro jednotlivce znamená kvalita života v podstatě jeho představu o naplnění osobního štěstí, ta je však pro každého jiná. To je ovlivněno celou řadou faktorů, např. jeho osobní či rodinnou situací, zdravím, spokojeností s bydlením, spokojeností s prací, s využíváním volného času, s okolním prostředím, ale také s čistotou města, svozem odpadů, odklizením sněhu, údržbou komunikací, činností škol apod. Pro skupinu občanů – např. podnikatelů může být za kvalitu života považována jejich spokojenost s naplňováním jejich požadavků (očekávání, potřeb) na podmínky pro život v dané obci, regionu či kraji. Ke zjišťování požadavků a spokojenosti skupin občanů je vhodné používat kromě anket, dotazníkových šetření a obdobných běžných metod také veřejná projednávání, kulaté stoly, práci ve skupinách, akční plánovací víkendy a podobně.

Veřejné služby a spokojenost zákazníků

Veřejnými službami jsou služby poskytované ve veřejném zájmu. Jsou vytvořeny, organizovány nebo usměrňovány státem, krajem nebo obcí k zajišťování potřeb veřejnosti. Všechny tyto veřejné služby mají své zákazníky, kteří jsou či nejsou se službou spokojeni a lze určit i konkrétní odpovědnou osobu, která danou službu na úřadě zabezpečuje.

Oblasti veřejných služeb a náměty k šetření

Stát, kraj či obec garantují, dozorují, zabezpečují nebo poskytují služby v celé řadě oblastí.

Představitelé státu, krajů a obcí nesou přeneseně odpovědnost za spokojenost zákazníků těchto služeb. K veřejným službám řadíme především sociální služby, služby v oblasti zdravotnictví, školství, tělovýchovy a sportu, zaměstnanosti, kultury a cestovního ruchu, dopravy, vnitřních věcí, policie, soudnictví, životního prostředí a regionálního rozvoje, technické infrastruktury a správy majetku, informační služby, spojů a obrany.¹³

6.1.4 Příklad šetření spokojenosti občanů

Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje

Při šetření spokojenosti je jistě velkou výhodou, pokud kromě trendu (čili výsledků hodnot za několik období) můžeme provést porovnání (benchmarking) se srovnatelnými organizacemi. To však vyžaduje vynaložit nemalé úsilí k sestavení a domluvě potřebné metodiky. Tuto námahu (vlastně lidské a finanční zdroje) si můžeme ušetřit, pokud použijeme již existující osvědčenou metodiku. K nim patří i Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje.

¹³ blíže publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 23

Udržitelný rozvoj a Místní Agenda 21

MA 21 je proces, který vede k cíli veřejné správy – ke zvyšování kvality života při respektování principů udržitelného rozvoje. Velmi úspěšnou aplikací principů MA 21 a dalších zásad je metodika Národní sítě Zdravých měst, kde je kladen důraz na zdraví, zdravý životní styl, životní prostředí – to vše výrazně ovlivňuje spokojenost občanů a kvalitu života.¹⁴

6.1.5 Příklad šetření spokojenosti zákazníků úřadu

Měření celkové spokojenosti zákazníků úřadu nemusí být složité. Spokojenost či nespokojenost může být vztažena ke konkrétnímu úkonu, kvůli kterému zákazníci navštívili úřad. Návštěvník úřadu na dotazníku zaškrtně odbor (v některých případech i oddělení), který navštívil a současně hodnotí svoji spokojenost známkou jako ve škole. Měření se provádí v prostoru východu z radnice, kde stojí osoby pověřené předávat formuláře dotazníků a přebírat vyplněné dotazníky po dobu cca dvou hodin obvykle v úřední den. Vyplnění trvá několik sekund a je anonymní. Procesní mapa šetření spokojenosti pak popisuje činnosti při zabezpečení celého procesu měření, včetně odpovědností zaměstnanců, vstupů a výstupů.

Měření je velmi jednoduché na organizaci. Je srozumitelné pro občany a náklady na něj jsou minimální. Protože výsledky jsou k dispozici prakticky okamžitě (zveřejnění pro vedoucí odborů následující den po měření), lze okamžitě přijímat opatření k nápravě v případě horší průměrné známky odboru, či konkrétní připomínky nebo kritiky občana.¹⁵

6.1.6 Spokojenost a metody kvality

Co je to kvalita ve veřejné správě?

Při provádění šetření spokojenosti se dříve či později neobejdeme bez dalších nástrojů nebo metod kvality. Řadíme k nim model CAF, model excelence EFQM, systém řízení dle normy ISO 9001, benchmarking, procesní přístup, cyklus PDCA, Místní Agendu 21 či metodu Balanced Scorecard. Ve všech těchto metodách je spokojenost občanů jedním z klíčových přístupů. Dále je nutné stanovit související pojmy: zákazníci, občané, oprávněné požadavky zákazníků a oprávněné požadavky občanů.

Jaký je vlastně rozdíl mezi pojmem kvalita a pojmem spokojenost?

Kvalita je míra (stupeň) naplňování oprávněných požadavků. Spokojenost je vnímání toho, do jaké míry (v jakém stupni) jsou požadavky naplňovány. Spokojenost se nemusí týkat jen kvality, ale může se týkat také ceny (s ohledem na charakter veřejných služeb je pro zákazníka vnímání ceny méně důležité nebo dokonce zcela nedůležité). Spokojenost je na rozdíl od kvality vždy spojena s city a pocity. Lidé obvykle nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o této skutečnosti. Proto je důležité získávat od občanů a zákazníků zpětnou vazbu o tom, jak jsou jejich očekávání a požadavky naplňovány. Jednou z účinných zpětných vazeb je šetření spokojenosti.

¹⁴ blíže publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 29

¹⁵ blíže publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 35

Cíl veřejné správy

Kvalitní řízení úřadu – má-li našim občanům či zákazníkům přinášet užitek – musí vycházet z potřeb daného území (správně stanovených strategických priorit) a současně efektivně a kvalitně zvládat všechny operativní úkoly. Jinak řečeno, kvalitní řízení má vycházet z cíle veřejné správy. Současně je třeba přizpůsobit tento cíl místním podmínkám. Cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost a kvalitu úřadem (organizací veřejné správy) poskytovaných veřejných služeb.

Dělat správné věci správně

Přístup vydaný OSN v roce 2000 pod názvem „Good governance“ (dobré vládnutí) lze v našich podmínkách uplatnit jako „Dělat správné věci správně“. Snahou veřejné správy je naučit se dělat správné věci (zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje) správným způsobem (kvalitně, levně a včas). Zní to velmi jednoduše, ale v každodenní praxi je k tomu nutná tvrdá, vytrvalá a systematická práce volených zástupců, úředníků a partnerů radnice.¹⁶

6.1.7 Spokojenost a model CAF

Model CAF je cesta k efektivnímu, kvalitnímu či výkonnému úřadu či jakékoli organizaci veřejného sektoru. Model je založen na provedení sebehodnocení devíti kritérií. Těchto 9 kritérií tvoří rámec modelu CAF. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, jak řídit procesy). Čtyři kritéria se týkají samotných cílů (výsledků) vůči zákazníkům / občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, klíčové výsledky výkonnosti úřadu. Dvě ze 27 subkritérií mají přímo ve svém názvu slovo „spokojenost“. Jde o subkritérium 6.1 Výsledků měření spokojenosti zákazníků a o subkritérium 7.1 Výsledků měření spokojenosti zaměstnanců.

CAF je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu v EU. Od roku 2000 se používá po celé Evropě, v současnosti se počet aplikací odhaduje na cca 900. V ČR je nejvíce používán samosprávnými úřady (městské/ krajské).

Spokojenost občanů/zákazníků dle CAF (subkritérium 6.1)

Samosprávné úřady poskytují celou řadu služeb, mají tedy své zákazníky. Pečují také o kvalitu života v daném území, a ta se týká spokojenosti všech občanů. Proto je samozřejmě problematika spokojeného zákazníka/ občana plně do modelu CAF začleněna, konkrétně výsledky spokojenosti občanů/zákazníků jsou obsahem subkritéria 6.1. Spokojenost či nespokojenost občanů s fungováním města či kraje se projevuje ve volbách jen jednou za čtyři roky. Šetření spokojenosti je však účelné provádět mnohem častěji.¹⁷

¹⁶ blíže publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 45

¹⁷ blíže publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 58

6.1.8 Závěr měření spokojenosti

Šetření spokojenosti je vhodný nástroj pro získávání zpětné vazby od zákazníků/občanů a také od zaměstnanců. Pokud nám má přinášet užitek, měla by po šetření následovat analýza, návrh opatření, seznámení s výsledky, provedení změn, další kolo šetření. Sledováním trendu můžeme vidět, zda prováděné změny a opatření mají vliv na spokojenost, kvalitu, výkonnost. Ještě větší užitek nám může přinést, pokud více úřadů bude provádět šetření podle stejné metodiky – je možné provést porovnání, hledat nejlepší praxi a učit se od jiných. To nám může ušetřit mnoho peněz nebo jiných zdrojů.¹⁸

6.2 Praktické cvičení

6.2.1 Případová studie měření spokojenosti podnikatelů

Jste zaměstnanci města Vsetín. Vedení města chce zlepšit spolupráci Městského úřadu s místními podnikateli. Od tajemníka města jste dostali za úkol zjistit spokojenost zákazníků městského úřadu z řad místních podnikatelů se službami jednotlivých pracovišť radnice.

Konkrétní úkoly jsou tyto:

- Vytipujte odbory či oddělení, jejichž služeb podnikatelé nejvíce využívají;
- Stanovte hlavní znaky dobré služby pro tuto cílovou skupinu;
- Dohodněte stupnici pro hodnocení;
- Navrhněte formulář dotazníku a pokyny pro jeho vyplnění;
- Stanovte postup realizace procesu hodnocení spokojenosti, vč. požadavků na vstupy, odpovědnost jednotlivých činností, získané výstupy a zpracování výsledků hodnocení.

Pokyny pro účastníky pro provedení praktického cvičení:

- pracujte ve skupinách po cca 3 - 4 osobách
- formou diskuse a dosažení konsensu připravte řešení za vaši skupinu dle zadání
- stanovte mluvčího skupiny, který bude váš návrh prezentovat a obhajovat před dalšími skupinami
- prezentujte své řešení
- po prezentaci všech návrhů diskutujte spolu s dalšími skupinami o nejlepší variantě
- nakonec se seznámte s dotazníkem¹⁹ a postupem²⁰, které se používají na Městském úřadu ve Vsetíně. Nutno dodat, že tento dotazník byl vytvořen pro měření spokojenosti jakýchkoliv zákazníků úřadu, tedy bez zaměření na podnikatele.

¹⁸ blíže publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 65

¹⁹ publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 84, příloha č. 7

²⁰ publikace Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, strana 85, příloha č. 8

6.2.2 Workshop na zlepšení spolupráce veřejné správy s podnikateli v cestovním ruchu

- Po seznámení se s konkrétním řešením města Vsetín diskutujte možné formy zlepšení spolupráce Vašeho úřadu s podnikateli.
- Diskutujte o tom, jaká specifika mají podnikatelé z oblasti cestovního ruchu a jak s nimi co nejlépe spolupracovat.
- Diskutujte o tom, jak nejlépe měřit spokojenost turistů, kteří přijedou do Vašeho města/obce/regionu.

6.3 Kolotoč růstu společenského bohatství (stručná „selská“ definice z hlediska tržní ekonomiky)

Stejně jako podnikatelé se snaží zabezpečit finančně sebe, svou rodinu, rozvíjet firmu a potažmo svými daněmi podporovat obec, stát a společnost, má veřejný sektor povinnost pečovat o ekonomickou infrastrukturu svěřeného území. Je to zaběhnutá praxe hospodářsky vyspělých zemí. Zejména obec svým hospodařením a péčí o infrastrukturu umožňuje vznik a rozvoj soukromých podnikatelských aktivit. To se jí pak vrací v zaměstnanosti (sociálním klidu) a v růstu příjmů místních rozpočtů z daní a poplatků úspěšných podnikatelů. A místní kontrovent se ohradí otázkou: „A mne se někdo zeptal, zda souhlasím s podnikáním souseda a se záměry obce v dalším rozvoji a podoby obce?“

V případě rozvoje cestovního ruchu jde o důležitou otázku, neboť se většinou v České republice dotýká území, kde tato aktivita neměla tradici. Zvýšený zájem návštěvníků a turistů o danou lokalitu (destinaci) může narazit na odpor nebo mírněji rozladění místní obyvatel. Návštěvníci a turisté mohou narušovat jejich zaběhnutý životní režim a zavedený pořádek. V obci je najednou více neznámých lidí, ti lidé jsou divní, vykoupí obchod, v restauraci obsazují stoly „štámgastů“, hostinský zdrazí pivo ...

6.4 Partnerství – důležitý předpoklad rozvoje cestovního ruchu v regionech

Jako klíčový nástroj řízení cestovního ruchu v regionech (destinacích) lze principiálně doporučit fungující partnerství soukromého, veřejnoprávního a neziskového sektoru s občany regionu. V destinaci je spolupráce všech zainteresovaných právnických a fyzických osob s veřejnou správou velmi důležitá. Ta představuje v obci nebo regionu celou komunitu a její podstatou je hledání a řešení společných problémů a dosažení společných cílů. Partnerství sdružuje a znásobuje energii a vkládané prostředky zúčastněných subjektů (místních obyvatel, správy, podnikatelů, neziskových organizací atd.), na něm je závislá kvalita výsledného produktu. Z ohledu návštěvníků a turistů jsou služby cestovního ruchu komplementárními a vzájemně se podmiňujícími. Pokud v tomto procesu některá služba funguje špatně anebo dokonce vůbec, má to negativní dopady na další provozovatele služeb cestovního ruchu a v konečném důsledku to komplikuje rozvoj cestovního ruchu v celé destinaci.

Eliminovat tato negativa může pouze kvalitní systém řízení cestovního ruchu na všech rozhodovacích úrovních, který v sobě obsahuje vnitřní provázanost, jasně vymezené kompetence a odpovědnosti na jednotlivých úrovních územně-správních celků podpořené legislativními normami.

6.5 Mikroregiony, svazky obcí, programy LEADER

6.5.1 Mikroregiony

Mikroregionem zpravidla nazýváme území větší než území jedné obce, které má však společné problémy nebo rysy, případně se jedná o spádové území, kde je více subjektů, nejčastěji obcí, a které spolupracuje na řešení společných či obdobných problémů. Mikroregion je všeobecně uznávanou územní jednotkou, avšak často nebývá samostatným subjektem konstituovaným do formy právnické osoby. Spolupráce v jeho rámci se mohou zúčastňovat nejen obce a jejich svazky, ale také místní podnikatelé, občanská sdružení, zájmová sdružení občanů i podnikatelů a nakonec i fyzické osoby.

Mikroregion vzniká tím, že určitá část jeho obyvatel začne spolupracovat na řešení společných problémů příslušného území, případně chce realizovat nějaké společné cíle. Mikroregiony mají většinou obdobné podmínky jak geografické, tak i ekonomické a historické. Jde o velmi důležitou okolnost pro další spolupráci a její setrvání. Pokud jeden nebo i více partnerů mají rozdílné zájmy, přestane být spolupráce zajímavou, časem i případně zanikne, a to někdy i z důvodů převahy jedné ze stran původně spolupracujících. Ono se totiž nejedná pouze o čistou spolupráci obcí, ale o to, že na této spolupráci se podílejí i jiné další subjekty.²¹

6.5.2 Svazek obcí

Od účinnosti zákona č. 128/2000 Sb., o obcích existují tři právní možnosti vzájemné spolupráce obcí:

- na základě smlouvy uzavřené ke splnění konkrétního úkolu uzavřené ad hoc (vodovody, kanalizace, plynofikace apod.);
- na základě smlouvy o vytvoření dobrovolného svazku obcí;
- zakládáním právnických osob podle zvláštního zákona (Obchodní zákoník) dvěma nebo více obcemi – založení obchodní společnosti.

Pokud jde o spolupráci s právnickými nebo fyzickými osobami mohou být obce (svazky obcí) členy zájmových sdružení právnických osob, které fungují podle Občanského zákoníku.

Svazek obcí je právnickou osobou. Z hlediska problematiky cestovního ruchu je důležité, že předmětem jeho činnosti mohou být i úkoly v oblasti rozvoje a zabezpečování služeb cestovního ruchu.²²

²¹ Svazek nebo sdružení a další formy spolupráce obcí, str.3

²² Svazek nebo sdružení a další formy spolupráce obcí, str.4-9

6.5.3 Programy LEADER a místní akční skupiny

Operačním programem Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství na období 2004-2006 obsahoval podopatření LEADER+ (Liaison entre les actions economic rural - Propojování akcí hospodářského rozvoje venkova). Cílem tohoto podopatření bylo:

- zapojení širokých vrstev obyvatelstva do spolupráce při řešení problematiky jednotlivých oblastí (mikroregionů);
- podněcování a podpora subjektů na místní úrovni k úvahám nad možnostmi jejich území v dlouhodobější perspektivě;
- podpora realizace originálních strategií udržitelného rozvoje;
- podpora kvalitních pilotních projektů spolupráce.

Podopatření bylo dále zaměřeno na podporu realizace integrovaných územních strategií rozvoje venkova, což představovalo:

- využití nových dovedností a znalostí a nových technologií pro posílení konkurenceschopnosti výrobků a služeb na daném území;
- zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech;
- zvyšování přidané hodnoty místních produktů, lepší přístup na trh a lepší marketing pro místní produkty;
- efektivní využívání přírodního a kulturního dědictví.

V oblasti osvojování schopností podopatření podporovalo:

- přípravy strategií rozvoje mikroregionů;
- zakládání místních rozvojových partnerství;
- posilování místního ekonomického prostředí;
- aktivní účast venkovského obyvatelstva v procesu rozvoje.

Předkladateli dílčích projektů v rámci strategií připravených místními akčními skupinami mohly být fyzické a právnické osoby, obec (resp. svazky obcí) podnikatelský subjekt, nestátní neziskové organizace. Dotační prostředky poskytované z národních veřejných prostředků a z Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu (EAGGF) podporovaly převážně akce neinvestičního charakteru.

Program LEADER ČR navazoval na podopatření operačního programu LEADER+. Dotační prostředky byly poskytovány pouze ze státního rozpočtu a podporovaly investiční akce. Program sledoval rozvoj venkova ve třech blocích:

- partnerství pro rozvoj venkova (řešení otázek a problémů spojených se zlepšováním kvality ve venkovských oblastech; posilování místního ekonomického prostředí s tvorbou nových pracovních příležitostí; usilování o zhodnocení místních přírodních a kulturních zdrojů);

- šance pro venkov (rozvoj a podpora výstavby doprovodné infrastruktury na venkově; budování turistických stezek a cyklotras, odpočívadel, občerstvovacích zařízení a informačních středisek; vytváření podmínek pro ucelené projekty rozvoje ekoturismu na venkově);

- rozvoj venkovské turistiky (zlepšování podmínek pro ubytování, stravování a zkvalitňování gastronomických služeb dle místních tradic a zvyklostí; podpora destinačního managementu ve venkovských mikroregionech v oblasti komplexní revitalizace venkovského prostoru; sladění ekonomického a sociálního rozvoje se zájmy ochrany přírody a krajiny; využívání potenciálu venkova ve prospěch nabídky ekologicky šetrných forem turistických produktů a služeb, efektivní zhodnocování historického a kulturního dědictví venkova).

Příjemci podpory mohly být podnikatelské subjekty se zaregistrovanou činností v oblasti zemědělské nebo lesnické prvovýroby (fyzické a právnické osoby) neziskové organizace, obce (resp. svazky obcí).

Místní akční skupiny (Local Action Groups) byly základními řídicími orgány jak iniciativy LEADER+, tak programu LEADER ČR. Každá místní akční skupina (MAS) musela mít právní subjektivitu (IČO). Doporučovány byly obecně prospěšné společnosti (ale nebyly podmínkou), které však mohly být součástí širší volnější organizace (občanského sdružení).

Mezi nejdůležitější kritéria pro činnost MAS patřila tato:

- MAS pracují v homogenní oblasti s počtem obyvatel od 10 000 do 100 000, s hustotou do 120 obyvatel na kilometr čtvereční, včetně malých měst do 25 000 obyvatel;
- na rozhodovací úrovni místní partneři (ekonomičtí a sociální partneři a organizace) musí mít nejméně 50% zastoupení v MAS a zástupci veřejného sektoru nejvíce 50%;
- MAS musí být složena z vyrovnaného počtu zástupců za sociální, ekonomickou a kulturní oblast;
- členové MAS musí v daném území bydlet nebo být k tomuto území příslušní;
- MAS musí jako součást své struktury ustanovit výběrovou komisi z minimálně 50% z místních aktérů (ekonomičtí a sociální partneři a instituce), doplněnou maximálně z 50% zástupců veřejné správy;
- MAS musí připravit integrovanou strategii svého venkovského území;
- MAS by si měl zajistit osobu, která bude managerem projektu/strategie.

Partneři, kteří se mohou sdružovat do MAS:

Soukromý sektor	Veřejný sektor
Hospodářské a obchodní komory, Agrární komora	Státní organizace (Lesy ČR, Správa NP, Správa CHKO, Národní památkový ústav, organizační složky státu apod.)
Družstva pro společné užívání zemědělského majetku	Obce a jejich svazky, kraje
Jiná družstva	Organizace s podílem veřejných financí pod 50%
Obchodní společnosti	Sdružení složené z více než 50% ze zástupců místních samospráv a/nebo státních organizací je považováno za veřejné
Podniky (zejména malé a střední podniky, velmi malé podniky)	University, školy
Jednotlivci	

V současné době existuje v České republice více než 140 MAS. Mezi nejznámější patří např.:

- Posázaví, o.p.s.;
- Pošumaví, z.s.p.o.;
- Buchlov;
- Pobeskydí;
- Poodří;
- Region Haná;
- Sdružení růže;
- Podještědí;
- Krajina srdce;
- Strakonice;
- Vltava;
- Rozkvět zahrady jižních Čech;
- Vladař;
- Český západ;
- Přemyslovské střední Čechy;
- Srdce Čech;
- Rozvoj Krnovska apod.

Zhruba 34 MAS je podporováno Ministerstvem zemědělství v rámci iniciativy LEADER+ (10) a z Programu LEADER ČR (24). Ostatní jsou součástí *Programu obnovy venkova*, který garantuje a řídí Ministerstvo pro místní rozvoj. Je však předpoklad, že celá problematika tohoto programu bude v letech 2007 – 2013 spadat pod operační program Rozvoj venkova. [blíže <http://www.mze.cz>] a [blíže <http://www.mmr.cz>]

6.6 Příklady partnerství z praxe

6.6.1 Svazek obcí šumavského Podlesí a MAS Strakonice

Svazek obcí šumavského Podlesí a MAS Strakonice byly iniciátory několika aktivit, které mají již konkrétní efektivní užitek. Dva podnikatelé, jeden v zemědělství a druhý v lesnictví a tři obce prostřednictvím MAS připravili na jaře 2005 projekty, které pak byly financovány z peněz EU na program LEADER. Oba podnikatelé realizovali projekty v oblasti venkovské turistiky a agroturistiky (výstavba kryté jízdrny, vybavení ubytovacího zařízení a další infrastruktury zajímavého trávení volného času turistů). Tři obce zase renovovaly místní zámeček a vybudovaly letní kino v přírodě. Podnikatelé vyřešili alternativní činnost ve vazbě na svou základní podnikatelskou aktivitu s přihlédnutím k místním podhorským podmínkám. Obce jednak rozšířily svou občanskou vybavenost, jednak vytvořily určitý základ pro vznik dalších volnočasových aktivit spojených s rozvoje cestovního ruchu v dané oblasti.²³

6.6.2 Program SOKRATES, podprogram GRUNDTVIG

V tomto případě jde o projekt vzájemné výměny informací a předávání praktických zkušeností v oblasti venkovské turistiky. Koordinující institucí programu je Source, Centre National de Ressources du Tourisme et du Patrimoine Rural, ENITA BP35, 63370 Lempdes, Francie. Partnerskými institucemi jsou:

- Centrum pro komunitární práci jižní Čechy, Dvořákova 21, 370 01 České Budějovice;
- Comune di Minori, Piazza Cantilena, 84010 Minori, Itálie;
- Conzorcio agriturismo mantovano – Verdi terre d'acqua, Piazza S.Giovanni 7, 46100 Mantova, Itálie;
- Respect, Institut für integrativen Tourismus und Entwicklung, Diefenbachg. 36/3, 1150 Wien, Rakousko;
- Università degli Studi del Molise Servizio Relazioni Internazionali, Via de Sanctis, 86100 Campobasso, Itálie.

Cílem projektu je nalezení a identifikace problémů jednotlivých aktérů venkovské turistiky, jejich silných stránek, a následná společná aplikace možných řešení prostřednictvím vzájemného sdílení zkušeností a předávání know-how. Při jednotlivých činnostech jsou využívány výhody kolektivní práce, doplněné šířením výsledků mezi nejširší veřejnost.

²³ blíže článek „Leader venkovu pomáhá“ Zemědělec 51/2005 - www.agroweb.cz

V rámci projektu hledají výše jmenované partnerské organizace takové nástroje a možnosti, které by obyvatelům venkovských oblastí umožnily zhodnotit jejich kulturní a historické dědictví k vlastní obživě prostřednictvím produktů venkovské turistiky.

Projekt bude pokračovat ještě v roce 2007. Výsledky se projevují zejména ve spolupráci se svazky obcí, kde projekt doporučuje a koncipuje využití technických a historických památek. Zároveň přináší profesionalizaci aktérů (provozovatelů a podnikatelů) a vždy má v sobě hledisko trvalého rozvoje daného území. Jako příklad lze uvést tvorbu sítě návštěvnických center *zážitkové* a šetrné turistiky v marginálních venkovských oblastech jižních a západních Čech většinou financovaných ze strukturálních fondů EU:

- návštěvnické centrum dřevařství na Modravě;
- návštěvnické centrum textilu v obci Laziště;
- návštěvnické centrum modelářství v Ledenicích;
- návštěvnické centrum loutkářství v Miroticích;
- návštěvnické centrum kovářství u Buškova Hamru u Trhových Svinů;
- návštěvnické centrum hraček a malby na skle na Kvildě.

[blíže <http://www.cpkp.cz>]

6.6.3 Dobrovolný svazek obcí Hodonína a Lednice – Jihomoravské lázně

Jednou z priorit rozvojové strategie Jihomoravského kraje byl rozvoj cestovního ruchu a lázeňství. Představitelé kraje vycházeli z přesvědčení, že Jihomoravský kraj má pro rozvoj léčebného lázeňství vynikající předpoklady (přírodní léčivé zdroje, nádherná krajina s řadou pamětihodností). Kraj začal podporovat výstavbu nových ubytovacích kapacit a balneoprovozu v Lázních Hodonín a současně se jeví jako perspektivní vybudování nových lázní v Lednici. Nespornou synergickou výhodou záměru byla skutečnost, že lázně Lednice bezprostředně sousedí s Valicko-Lednickým areálem zapsaným na Seznam světového kulturního dědictví UNESCO. Další aspektem pro rozšíření Lázní Hodonín a realizaci nových lázní v Lednici byla vysoká poptávka po léčebných lázeňských pobytech, kterou nemohl Hodonín, do té doby jediné lázeňské místo v Jihomoravském kraji, uspokojit (ubytovací kapacita činila jen cca 200 lůžek).

Obce Hodonín a Lednice vytvořily dobrovolný svazek obcí pod názvem Jihomoravské lázně. Během třech měsíců byl zpracován podnikatelský projekt a dobrovolný svazek obcí požádal o jeho financování z peněz fondů EU. Projekt byl Centrem pro regionální rozvoj ČR vyhodnocen jako kvalitní, přínosný a udržitelný z hlediska cestovního ruchu v regionu a získal finanční podporu Evropského fondu regionálního rozvoje. Zásadní bylo, že:

- projekt pokrýval a vzájemně propojoval atributy lázeňství a cestovního ruchu;
- rozšiřoval lázeňskou kapacitu;
- prodlužoval turistickou sezónu ve Valicko-Lednickém areálu;
- došlo k využití vysoce kvalitního léčebného zdroje rovněž v Lednici, kde doposud nebyl využíván;
- nové lázeňské místo Lednice získalo ve velmi krátké době hodonínské lázeňské know-how.

Výsledek spolupráce:

- 10. října 2006 Lázně Hodonín představily provoz nových ubytovacích kapacit a balneoprovozu;
- 11. října 2006 byly slavnostně otevřeny nové lázně České republiky, Lázně Lednice;
- v oblasti vzniklo 110 nových pracovních míst.

[blíže časopis „Všudybyl“ deváté vydání - <http://www.e-vsudybyl.cz>]

6.7 Praktické cvičení

6.7.1 Dobrovolný svazek obcí ve vazbě na lázeňství

Lázeňský cestovní ruch nepředstavuje pouze léčebné pobyty na tzv. lázeňské poukazy. Módním trendem jsou dnes kondiční a preventivně-zdravotní pobyty. Lázeňská klientela je většinou movitá a její výdaje jsou často vysoce nadprůměrné. Vedle léčby se předpokládá, že bude využívat další služby v oblasti kulturního, sportovního a společenského vyžití. Řada klientů také nechce bydlet v lázeňských domech či hotelech a vyhledává *ubytování v soukromí*. Většina našich lázeňských měst a míst mají i velmi zajímavé okolí bohaté na kulturní a historické památky a pamětihodnosti. Z praktického příkladu v části kapitoly 6.6.3 je zřejmé, že propojení lázeňství a cestovního ruchu je prospěšné a synergické efekty jsou pro daný region silné.

Představte si, že jste pracovníkem městského/obecního úřadu. Rozvojová strategie kraje uvažuje s podporou cestovního ruchu a lázeňství. Vaše město/obec se nachází v blízkosti nějakého lázeňského místa, kterému může nabídnout zajímavé doprovodné programy pro lázeňské hosty.

Konkrétní úkoly:

- pokuste se formulovat základ smlouvy o dobrovolném svazku obcí, resp.návrh nějaké právnické osoby (buď podle Obchodního nebo Občanského zákoníku);
- stanovte směry konkrétní spolupráce v oblasti cestovního ruchu – konkrétní nabídku doprovodných programů pro lázeňské hosty;
- stanovte okruh možných partnerů spolupráce (obec, město, podnikatele apod.).

Pokyny pro účastníky pro provedení praktického cvičení:

- pracujte ve skupinách po cca 3 - 4 osobách;
- formou diskuse a dosažení konsensu připravte řešení za vaši skupinu dle zadání ;
- stanovte mluvčího skupiny, který bude váš návrh prezentovat a obhajovat před dalšími skupinami;

- prezentujte své řešení;
- po prezentaci všech návrhů diskutujte spolu s dalšími skupinami o nejlepší variantě.

Doporučená literatura a zdroje modulu 6:

Půček M., Kocourek S.: Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy - soubor příkladů, MV ČR, Praha 2005, <http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/public.html>

kolektiv autorů: Řízení procesů výkonu státní správy (případová studie Vsetín), MV ČR, Praha 2004, <http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/public.html>

Evropská sada indikátorů udržitelného rozvoje, <http://www.timur.cz>

metodika Národní sítě Zdravých měst, <http://www.nszm.cz>

model CAF, <http://www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/kvalita.html#caf>

model excellence EFQM, http://www.mvcr.cz/rs_atlantic/project/article.php?id=1618

normy ISO, <http://www.iso.cz>

benchmarking, <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>

procesní přístup, http://www.mvcr.cz/sprava/moderniz/vyk_stspr.pdf

cyklus PDCA, <http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj38-cz.htm>

Místní Agenda 21, <http://www.nszm.cz/cb21/asp/ibrana.asp?id=1069>

Balanced Scorecard, <http://system.ccb.cz/site/data-warehousing/6balanced.htm>

JUDr. Vilém Knoll, JUDr. Jaroslav Knoll: Svazek nebo sdružení a další spolupráce obcí, MMR Praha 2002;

Operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství na období 2004-2006, <http://www.mze.cz;>

Program LEADER ČR, <http://www.mze.cz;>

Společný regionální operační program, <http://www.strukturalni-fondy.cz;>

Program obnovy venkova, <http://www.mmr.cz>

Článek „Leader venkovu pomáhá“, Zemědělec – odborný a stavovský týdeník 51/2005, <http://www.agroweb.cz;>

Časopis „Všudybyl“ deváté vydání 2006, <http://www.e-vsudybyl.cz>

Časopis „COT business“ únor 2006, <http://www.cotmedia.cz;>

Source, Centre National de Ressources du Tourisme et du Patrimoine Rural, <http://www.source.asso.fr;>

Centrum pro komunitární práci jižní Čechy, <http://www.cpkp.cz;>

Comune di Minori, <http://www.comune.minori.sa.it>

Conzorcio agriturismo mantovano, <http://www.agrismomantova.it>

Respect, Institut für integrativen Tourismus und Entwicklung, <http://respect.at>

Universita degli Studi del Molise Servizio Relazioni Internazionali, <http://unimol.it>

7 KLÍČOVÁ SLOVA

multiplikační efekt cestovního ruchu	6
satelitní účet cestovního ruchu	7
hromadné ubytovací zařízení	7
státní příspěvková organizace	8
destinace	9
destinační management	9
marketing cestovního ruchu	10
SWOT analýza	10
strategie rozvoje	11
udržitelný rozvoj cestovního ruchu	11
zdrojové země/regiony	16
Kraj	22
krajské zřízení	22
Obec	22
obecní zřízení	22
živnostenské podnikání	25
subjekt a objekt podnikání	25
zájmová sdružení	25
insolvence	26
životní prostředí	26
obecně závazné vyhlášky a nařízení	30
odborná způsobilost	30
pěší zóna	32
poplatky	32
místní poplatky	32
lázeňská zóna	32
směrnice EU	35
bankovní garance	35
ekolabeling	36
strukturální fondy EU	39
bankrot	41
certifikace	41
doporučený standard služeb	41

finanční podpory	43
operační programy.....	44
jednotný programový dokument	44
asociace v oblasti cestovního ruchu	45
profesní sdružení	45
asociace průvodců	45
hospodářská komora.....	45
spokojenost.....	50
občan / zákazník	50
proces	50
kvalita života	52
veřejné služby.....	52
místní agenda 21.....	53
kvalita ve veřejné správě	53
metody kvality.....	53
partnerství.....	56
mikroregion	57
svazek obcí	57
programy leader.....	58
místní akční skupina.....	59
obchodní, hospodářské a agrární komory	60
soukromý sektor	60
veřejný sektor	60
program obnovy venkova.....	61
zážitková turistika	62
ubytování v soukromí.....	63

8 PŘÍLOHY:

8.1 Případová metoda (metodická doporučení)

1. Základní rysy případové metody

Případová metoda je však vždy zaměřena k praxi, **klade důraz na konkrétní řešení**, nikoli na obecný přístup k problému. Ve vyučování je používána k formování schopnosti jednat a nikoli proto, aby vedla k obecným teoretickým úvahám. V jednání účastníků zaměstnání, která jsou vedena případovou metodou, má dominovat správné rozhodování v dané situaci, v daném čase a za daných podmínek, tj. volba některé z variant možných řešení podle určitého optimalizačního kritéria. Původně se případová metoda začala používat v přípravě řídicích pracovníků.

Případová metoda netěží jen z racionálních vědomostí řídicích pracovníků, ale zejména z jejich individuálních zkušeností a jedinečných vlastností osobnosti (rozumových, citových i volních). Vhodnost využití případové metody v přípravě a zdokonalování řídicích pracovníků je dána tím, že řízení ekonomických procesů je řízením živé praxe, není jen vědou, ale do jisté míry i uměním. Zahrnuje proto vedle sebe prvky racionální i iracionální.

Vedle rozhodující orientace k praxi a celostního vtažení osobnosti účastníků do aktivní činnosti má případová metoda ještě tyto další znaky:

- aktivní učení za „diskrétního“ vedení lektora, založené na diferencované zkušenosti a diferencované inteligenci a vědomostech účastníků,
- induktivní logické postupy,
- aplikace teorie,
- názornost,
- citové působení,
- využití inspirační a aktivační síly skupiny,
- simulování praxe a vedení k žádoucí praxi,
- tendence k rozvíjení komplexního a pružného myšlení.

Vedení vyučování lektorem pomocí případové metody je daleko obtížnější než vyučování klasické, zejména např. vyučování vedené monologickými verbálními metodami (výklad, přednáška). Již při výběru případu musí lektor vzít v úvahu vlastnosti osob, které budou případ řešit. To, zda jsou ve skupině zastoupeni lidé, kteří reprezentují potřebnou zkušenost k dosažení žádoucího řešení, a jak kdo z účastníků pravděpodobně může k řešení přispět. Přitom musí být naprostá účastníků na takové úrovni, aby mohla individuálně k řešení přistoupit. **Regulativní zásahy lektora** se předpokládají spíše jen ve sféře metodiky postupu k řešení a volbě prostředků k jeho dosažení, popřípadě v rozšíření informací (dat) nezbytných

k dosažení řešení. V žádném případě nepřebírá lektor řešení za účastníky. Vedení lektora se též projevuje ve vhodném sestavení řešitelských skupin, v intervenci do procesu formování formálních i neformálních skupinových vztahů.

Induktivní logické postupy jsou při volbě případové metody nezbytné, neboť vždy je nutno vyjít z popisů reálných situací, jimiž je problém navozen. Konkrétnost údajů, popis reálných procesů, charakteristika jednajících osob atd., mají názorný charakter. Zvyšují proto poutavost vyučování a jeho emocionální účinek.

Řešitelé ve všech fázích vyučování, aplikujícího případovou metodu musí dovedně využívat svých teoretických poznatků, a to nejen z hlediska jejich kvality jako souboru znalostí, ale také jako metodického nástroje. Protože řešení případu směřuje k praxi (převážně ekonomické praxi) a praxe je vždy komplexní, nevystačí řešitel s aplikací teoretických poznatků jen některé z vědních disciplín, ale musí využít svého poznání komplexně.

Protože případy zpravidla předpokládají dynamický vývoj situace a značnou rozmanitost možných vlivů reálných podmínek, nutí řešitele k pružnému myšlení, které vyúsťuje v možná variantní řešení.

Inspirační a aktivační vliv skupiny se uplatní tehdy, použije-li lektor ve všech vhodných momentech vyučování diskuse a dovolí-li konfrontaci individuálních řešení, popřípadě i výměnu názorů na kvalitu jednotlivých řešení (i dílčích přístupů). Skupina působí aktivačně i v tom smyslu, že vyvolává soutěživost ve správnosti dosažených řešení, ale i v intenzitě a tempu vlastní práce členů skupiny.

Lektor si při používání případové metody musí uvědomit, že i při sebedokonalejším propracování výchozí situace a navození plné pracovní atmosféry ve skupině **jde vždy jen o simulování praxe** a že tudíž nemohou působit všechny faktory, které v reálné praxi působí. Nebylo by ani žádoucí, aby se lektor snažil zcela kopírovat praxi. Spíše jde o to postihnout podstatné prvky situací a ve smyslu didaktického cíle vyučování vést řešení případu tak, aby byly rozvíjeny ty vlastnosti vedoucích pracovníků, které jsou žádoucí, aby si neosvojovali rutinu řídicí činnosti, ale skutečně nosné metody a postupy správného myšlení a praxe.

Funkcí případové metody je

- rozvoj individuálních vlastností vedoucích (a odborných) pracovníků, zejména jejich samostatného, tvůrčího myšlení,
- výměna zkušeností
- předcházení chybám
- výcvik v používání správných principů, metod a technik rozhodování.

Výuka vedená případovou metodou může být uskutečněna pomocí rozmanitých metodických postupů v souladu se zvolenou variantou případové metody (o variantách případové metody pojednává další kapitola), avšak správný metodický postup by měl vždy respektovat tyto **základní prvky**:

a) popis případu,

b) prodiskutování případu,

c) rozbor a zhodnocení případu.

Popis případů by měl dát k dispozici fakta o dané situaci, která jsou záznamem podstatných podmínek a okolností situace a vlivů, které na ní působí. Prodiskutování případu nemá nahrazovat řešení, ale dát řešitelům možnost, aby se do situace vžili, případ si plně osvojili na základě analýzy získaných faktů a rozpoznali problém. Rozbor a zhodnocení případu vycházejí z individuálně přijatých řešení, jsou konfrontací jejich úrovně a motivace.

Při přípravě vyučování, které má být vedeno případovou metodou, je nutno zvážit všechny prvky předpokládaných učebních situací, tj. prvek lidský, technický a časové a prostorové podmínky.

Aktivní podíl účastníků na výuce je závislý na vlastnostech těchto lidí, na jejich jednání a chování, na vztazích, které existují v dané skupině. Jestliže jsou ve skupině jednotlivci, kteří budou mít zábrany v odhalení svých skutečných kvalit, v předávání vlastních zkušeností, bude úspěch vyučování značně ohrožen. Podobně tomu bude, existují-li ve skupině protiklady a rozpory ve formálních i neformálních a skupinových vztazích. Stejný záporný vliv může mít i nedůvěra v lektora nebo v metodu, která má být ve vyučování použita.

Faktor technický je dán způsobem a technikami činnosti lektora a účastníků, technikou komunikace, používanými pomůckami. Jak již bylo uvedeno, **aplikace případové metody závisí na vysokém pedagogickém mistrovství lektora**, neboť je spjata s použitím rozmanité škály didaktických postupů. Přitom jde o postupy nejnáročnější, kdy lektor musí reagovat tvůrčím způsobem na názory a postoje účastníků, kteří dokonce mohou v odborné sféře lektora svoji kvalitou předčit. Lektor proto musí dobře ovládat danou problematiku a být metodicky na takové úrovni, aby byl schopen používat metody samostatné práce při studiu problémových situací. Z hlediska komunikativního nejsou důležité jen prostředky vzájemné komunikace, ale i jednoznačnost jazyka a terminologie, kterých je při vzájemném spojení lektora s účastníky používáno.

Případová metoda je náročná na vyučovací čas. Je tomu tak proto, že je založena na konkrétním materiálu, jehož prezentace je vždy časově náročná. Stejně je tomu i s nezbytnými diskusemi, které nelze bezpečně časově ohraničit. Značná diferenciací v kvalitách řešitelů způsobuje také diference v čase, který potřebují k dosažení řešení. Tím vznikají problémy s organizací vyučování. Zpravidla se postupuje tak, že se odhadne a zkusmo ověří řešitelský čas průměrného řešitele. Ten je pak výchozím údajem pro časový plán zaměstnání. Řešitelům, kteří dojdou k řešení dříve než ve vymezeném čase, se prodlouží přestávka, těm kteří nedosáhnou řešení v určeném čase, se úkol hodnotí jako nesplněný a jejich práce se přerušuje.

2. Klasická forma případové metody (rozborová studie)

Tato varianta případové metody bývá často – a ne zcela neprávem – označována jako „harvardská“. V zájmu přesnosti je však třeba poznamenat, že případové studie klasické rozborové formy jsou v poválečném období používány v celosvětovém měřítku. Je jenom pochopitelné, že takovéto rozšířené používání jistého typu didaktické metody vede nutně k řadě specifických přístupů a v důsledku toho představují dnes rozborové případové studie pestrá směs modifikací různého zaměření, obsahu, rozsahu, určení a složitosti.

Klasické případové studie jsou zpravidla orientovány na běžnou řídicí praxi. Účastníci oslušači analyzují a řeší problémy typických, běžných, reálných situací, v nichž se vedoucí pracovník při své každodenní činnosti musí rozhodovat, a které se vyznačují větším počtem možných přístupů k řešení problému. Problémy, které účastník při s klasickými případovými studiemi řeší, jsou převzaty přímo z hospodářské praxe, zadání je zpracováno na základě konkrétních údajů z některého podniku.

Účastníci dostávají **zadání případové studie písemnou formou** v rozsahu, který se různí podle složitosti, obsahu a zaměření případové studie (často i několik desítek stran). Pro klasické rozborové případové studie však většinou zůstává typicky komplexní, mnohastránkový popis situace. Zadání dává účastníkům bohatý, rozsáhlý, faktickými údaji doložený materiál, při jehož prostudování mají možnost seznámit se nejen s popisem vlastní problémové situace, ale i s prostředím, ve kterém k jejímu vzniku došlo, tj. s ověřenými informacemi o původu potíží, s fakty, názory, rozhodnutími, které přispěly ke vzniku problému.

Autor případové studie může do zadání vložit všechny údaje, nezbytné pro úspěšný rozbor a řešení případu, nebo dokonce může vložit do zadání informace nadbytečné, které mají nutit účastníky k pečlivému vážení významu jednotlivých informací pro řešení daného problému. Zadání však může být úmyslně formulováno i tak, aby účastníci byli nuceni ke studiu dalších materiálů, k propočtům, k samostatnému získávání dodatečných údajů v literatuře, ve statistických přehledech apod., či vůbec k práci s neúplnými informacemi, což je dnes pro řídicí praxi typické.

Závěrem zadání případové studie může být problém rámcově naznačen formou otázek. Velmi často však bývá popis situace ponechán zcela bez komentáře a účastníci jsou pouze vyzváni k jejímu řešení, přičemž se zpravidla zdůrazňují dvě základní hlediska:

- a) nalézt nejvhodnější řešení z hlediska současné situace,
- b) zabránit budoucímu možnému opakování výskytu problému.

Podle konkrétních pedagogických cílů je možné tyto přístupy ještě dále strukturovat.

Jaký **přínos** může znamenat zařazení **rozborových případových studií** klasického typu do výuky? Důvodů pro jejich užití může být řada, např.:

- Rozvoj dovednosti využívat znalostí a aplikovat obecné poučky při řešení složitých problémů hospodářské praxe.
- Rozvoj schopnosti logického analytického přístupu rozpoznání, vymezení a řešení problémů, rozvoj dovednosti v práci s informacemi, pozorovacích schopností, představitosti.
- Rozvoj kombinačních schopností, variantnosti v myšlení, schopnosti hledat různé způsoby dosažení cíle.
- Cvičení správného rozhodovacího postupu.
- Rozvoj schopnosti efektivní kolektivní práce, dovednosti pracovat a komunikace s lidmi při řešení problému ve skupině.
- Výcvik v řešení problémů v nových, specifických situacích řídicí praxe, rozvoj schopností řešit efektivně konkrétní situace.

Přestože je nesporné, že klasická případová metoda (rozborová studie) vnáší kvalitativní změnu do tradičních metod výuky, je vhodné zmínit se i o některých **nedostacích**, které jsou jí vytýkány:

1. Příprava případových studií je časově velmi náročná a často nákladná. Časově náročný je i vlastní výukový proces pomocí případové metody.
2. Značná rozsáhlost si vynucuje časově náročnou přípravu účastníků. Velmi často se stává, že příprava je zanedbávána, účastníci přicházejí do kurzů nestejně připraveni, což potom narušuje plynulost následujících fází a ztěžuje dosažení pedagogických záměrů lektora.
3. Přes rozsáhlost popisu problémové situace a jejích souvislostí zůstává studie případu pouze statickou verzí měnícího se prostředí, čímž se snižuje přesvědčivost, plastičnost, realismus zadání.
4. Realismus je nutně snižován i skutečností, že autor případové studie (ať se jakkoli snaží o úplnost a objektivitu) je nucen při sestavování popisu situace třídít a vybírat informace, čímž dochází ke zjednodušování situace, zkreslení, neúplnosti údajů. Navíc je tím značně usnadněna práce účastníkům, kteří nejsou v tomto směru nuceni pracovat s informacemi, vyhledávat a rozpoznávat podstatná fakta a vztahy.
5. Písemná forma zadání neumožňuje sdělit řadu skrytých, avšak pro vznik problémové situace podstatných rysů osobnosti a motivů chování jednotlivých postav.
6. Rozborové případové studie akcentují především analytickou stránku problému. Všestrannému rozboru bývá zpravidla věnováno příliš mnoho času na úkor hledání účinných řešení.
7. Neexistuje zpětná vazba. Účastníci nemají možnost ověřit si nosnost a účinnost vlastních řešení ve fázi realizace rozhodnutí či dalším vývoji situace. V takovýchto podmínkách bývá obtížné navodit atmosféru osobní zodpovědnosti účastníků za navrhovaná řešení.

3. Řešení konfliktních situací

Charakteristickým rysem této varianty je **dominantní vliv lidského činitele na vznik problémové situace** (konfliktu). Většina konfliktů je proto situována do oblasti mezilidských vztahů. Zadání případu (popis konfliktní situace) bývá stručné (3–4 odstavce), často pouze

ústní formou. Formulace jsou však natolik přesné a vyčerpávající, že umožňují dosáhnout rozhodnutí o řešení konfliktu. Typický průběh řešení konfliktu začíná krátkým popisem situace, následuje vymezení oblasti rozhodování a stanovení úkolů pro účastníky. Lektor podle potřeby objasní účastníkům všechna podstatná fakta (doplňující informace však nepodává) a účastníci okamžitě přistupují k rozboru příčin vzniku konfliktu, navrhují způsoby řešení a hodnotí jejich nosnost a praktickou použitelnost.

Přesto, že jsou konflikty zdánlivě jednoduché (nemusí jít o kritické situace, rozhodující o podniku), přicházejí účastníci často s rozdílnými variantami řešení. Rozbor jednotlivých variant umožňuje osvětlit problém z různých hledisek a přiblížit účastníkům značnou složitost konfliktních situací v oblasti mezilidských vztahů. Často se stává, že účastníci nejsou schopni, a to na základě dostupných informací, sjednotit svá stanoviska a řešení problému zůstává otevřené.

Lektor se omezí pouze na **usměrňování diskuse žádoucím směrem**, přičemž do vlastního rozboru problému a hledání řešení nezasahuje. Považuje-li to za nutné pro další práci skupiny, může shrnout dosavadní průběh diskuse, formulovat dílčí závěry, ke kterým účastníci sami dospěli, popřípadě ovlivnit další průběh diskuse vhodnými otázkami. Doporučuje se, aby se lektor s ohledem na nejednoznačnost konfliktních situací zásadně **vyhýbal formulaci vlastního názoru na řešení konfliktu**. Může však bez vlastního komentáře účastníkům sdělit, jak se postupovalo při řešení konfliktu ve skutečnosti (pokud je na skutečné události založen). Závěrem diskuse shrnuje rozbor konfliktní situace a všímá si některých obecných aspektů spojených s jejím řešením.

Je-li zadána složitější konfliktní situace nebo je-li lektorovi k dispozici více času v kurzu, může tuto variantu rozvinout. Obohatí ji např. o další fázi, v níž účastníci mohou získávat dodatečné informace a na jejich základě pak korigovat svou původní analýzu.

Metoda řešení konfliktu je časově méně náročná a vhodná i pro výchovu vedoucích pracovníků nižších úrovní řízení. Její velkou předností je důraz, který je kladen na variantnost myšlení a přístupu účastníků k řešení běžných, typických problémů řídicí praxe. Účastníci se přesvědčují o možnosti řady formálně správných přístupů k řešení konfliktních situací a o nutnosti citlivého výběru mezi jednotlivými variantami s ohledem na možné důsledky. Výměna názorů a argumentace ve prospěch jednotlivých stanovisek je velice intenzivní a napomáhá tak rozvoji dovednosti komunikace, logické argumentace a motivování jiných lidí.

Účastníci jsou nuceni v podmínkách časové tísně a neúplných informací samostatně uvažovat a rozhodovat, což je pro práci vedoucích pracovníků typické. Řešení personálních konfliktů je samo o sobě pro účastníky velice zajímavé a vytváří příznivé předpoklady pro vysokou míru jejich angažovanosti a aktivity.

Nedostatkem metody je již zmíněná omezenost informací, takže účastníci jsou většinou nuceni pohybovat se v mezích stanovených autorem popisu konfliktu. V důsledku toho klesá realismus a účastníci se do případu poněkud obtížněji vžívají. Nesnadnost nalezení optimálního řešení konfliktu oslabuje důraz na rozhodovací stránku řídicí činnosti a podporuje u některých účastníků vznik nekritického přístupu k řešení problémů („moje řešení je zrovna tak dobré jako tvoje“). V důsledku toho je vhodné kombinovat metodu řešení konfliktu

s jinými metodami, které nutí účastníky k odpovědnému rozhodování se zpětnou vazbou (např. ekonomické hry).

4. „Živé“ případové studie

Nedostatkem klasického harvardského pojetí případové metody není pouze přílišná časová náročnost přípravy (jak z hlediska autora, tak z hlediska účastníků). Jinou výhradou bývá poukazování na nedostatečný realismus tohoto přístupu. Přestože účastníci mají možnost seznámit se v rozsáhlém zadání velmi podrobně s nejrůznějšími aspekty problémové situace a s příčinami jejího vzniku, bývá pro ně obtížné vžít se do případu a citlivě ocenit zejména působení a vlivy lidského činitele. Realismus klasických případových studií je také snižován autorovou prací s informacemi. Účastníci nepracují se skutečným případem hospodářské praxe, ale s autorovým – více či méně objektivním – pojetím daného případu.

Tyto námitky vedly ke snaze o vytvoření co nejživotnějších, nejautentičtějších případových studií. Výsledkem tohoto úsilí je specifická varianta případové metody, pro kterou se ustálil název **„živé“ případové studie**. Podstatou „živých“ případů je skutečný, aktuální problém zachycený tak, jak jej vnímá vedoucí pracovník, jehož úkolem je problém vyřešit. Problém se tedy dostává před účastníky neupravený, nefiltrovaný názory, záměry a přístupem lektora (autora případové studie). Účastníci se tak ocitají v reálných, typických situacích, se kterými se běžně setkává vedoucí pracovník při své práci.

Je možno sledovat **dvojí metodický přístup k této variantě případové metody**:

A. Případ je předložen účastníkům a analyzován pod vedením vedoucího pracovníka podniku, ve kterém se daný problém vyskytl. Případ je řešen v několika fázích:

1. Účastníci prostudují předem stručnou charakteristiku problémové situace a připraví se na setkání s vedoucím pracovníkem podniku.
2. Vedoucí pracovník zopakuje v prvním setkání (např. hodinovém) s účastníky nejpodstatnější fakta případu, objasní nejdůležitější souvislosti a zodpoví veškeré dotazy účastníků, kteří tak mají možnost seznámit se s veškerými informacemi, kterých bylo využito ve skutečnosti při řešení daného problému. Na rozdíl od klasické harvardské metody se nesnaží zadavatel případové studie předkládat účastníkům informace ucelené, vyčerpávající či upravené.
3. Analýza případu účastníky. Pro fázi rozboru případové studie, která vyústí v návrhy na konkrétní opatření pro řešení problémové situace, je možno užít kteréhokoli postupu, jenž je obvyklý pro práci s případovými studii. Závěry a návrhy účastníků (individuální či skupinové) jsou formulovány písemně a předány k posouzení zadavateli „živého“ případu.
4. V diskusi zhodnotí pracovník podniku postup jednotlivých účastníků (skupin) a jimi navrhovaná opatření a konfrontuje je se skutečně realizovaným řešením daného problému. Závěrem účastníci ve všeobecné diskusi kriticky hodnotí, jak podnikem skutečně přijatá opatření, tak vlastní přístupy.

B. Druhý, rozšířenější přístup k této variantě případové metody vychází ze zkušeností a znalostí účastníků samých.

Je založen na skutečnosti, že souhrnné zkušenosti účastníků daného kurzu, kteří přicházejí z nejrůznějších úrovní řízení, funkcí, typů podniku či odvětví, zahrnují bohatou a rozmanitou

škálu problémů, jichž lze s úspěchem použít jako podkladů pro řešení „živých“ případových studií, předložených samými účastníky studia.

Vlastní průběh analýzy a řešení problémů je obdobný případu, kdy „živou“ případovou studii předkládá a její rozbor vede externista. Díky neustálé přítomnosti zadavatele z řad účastníků studia je však možné pracovat s případem daleko intenzivněji. Výhody tohoto přístupu jsou zřejmé. Účastníci pracují s vlastními problémy. Jsou nejenom „konzumenty“ případových studií, ale účastní se aktivně na jejich přípravě, což vede k dalšímu rozvoji jejich dovedností a schopností formulovat jasně problémy, opatřovat si a vybírat významné informace, sdělovat je jednoznačně a nezkresleně druhým, hodnotit jednotlivé příspěvky, shrnovat a formulovat dílčí závěry.

Tento přístup k případovým studiím **zvyšuje** nejenom **úlohu účastníka ve výukovém procesu** (v porovnání s klasickou harvardskou metodou), ale klade také zvláštní požadavky na lektora. Nelze totiž očekávat, že účastníci si sami osvojí techniku přípravy, prezentace a vedení rozboru případů. V počátečním stadiu je nutno počítat s možnou nedůvěrou k této metodě a neochotou ke spolupráci. Je nezbytné, aby lektor nejprve účastníky s touto variantou případové metody seznámil a objasnil smysl, pro který je jí ve výuce užito.

Následuje uvedení do zásad přípravy, zadání a analýzy „živých“ případů, pokud možno spojené s praktickými příklady. Teprve poté lze postoupit do stadia, kdy účastníci sami připravují případové studie z vlastní řídicí praxe. Je pochopitelné, že lektor v tomto počátečním stadiu úzce spolupracuje s jednotlivými zpracovateli a dbá především, aby se zaměřovali na takové problémy, které jsou v souladu s didaktickými cíli kurzu. Zpočátku nelze očekávat, že by se takto připravované „živé“ případové studie co do svého didaktického účinku vyrovnaly klasickým, předem připraveným a ověřeným případovým studiím. S postupem doby se však velice intenzivně probouzí zájem účastníků. Např. se hodnotí nejzajímavější a nejlépe připravené případy.

Na tomto místě je vhodné zmínit se také o možném praktickém přínosu rozboru a řešení „živých“ případových studií. Problémy, které si účastníci volí za základ svých případových studií, jsou zpravidla velice aktuální a často ještě nedořešené. Zpracovatel pak při jejich rozboru ostatními účastníky kurzu může získat řadu zajímavých a originálních námětů, které lze buď bezprostředně či po malých úpravách užít a s úspěchem při praktickém řešení problémové situace v jeho vlastním podniku.

5. Postupné seznamování s případem

U harvardského pojetí případové metody se často poukazuje na to, že se pozornost účastníků zaměřuje především na rozbor problémové situace. Řešení a konkrétní rozhodnutí o dalším postupu někdy ustupují poněkud do pozadí. Může to souviset s postojem lektora, který se v důsledku různých se přístupů a návrhů jednotlivých účastníků často spokojuje se závěrem, že možných správných řešení je řada a že **účinného řešení daného problému je možno dosáhnout různými způsoby**. Přičemž se však poukazuje na neexistenci jediného objektivního kritéria, kterým by bylo možno posoudit správnost jednotlivých přístupů k řešení problémové situace v případové studii. Ověření zde není možné, protože klasické pojetí případové metody vede účastníky k návrhům rozhodnutí, která nebudou nikdy realizována.

Vedoucí pracovníci však ve své praxi rozhodovat musí, musí zvolit jediné řešení, i když se jich nabízí více, musí umět toto rozhodnutí realizovat a přijmout za ně odpovědnost. Byly proto hledány cesty, jak odstranit tento nedostatek. Jednou z možností jsou již uvedené „živé“ případové studie.

Jiným možným řešením je **postupné seznamování s případem**, při němž lektor nepředkládá účastníkům celé zadání případové studie, nýbrž rozděluje je do několika vývojově na sebe navazujících etap. Účastníci analyzují a řeší nejprve první část případové studie vrcholící v jednom z klíčových, kritických momentů případu a navrhnou potřebná opatření i další postup k řešení daného problému; teprve poté jsou jim lektorem poskytnuty informace o dalším vývoji případu. Takovýmto způsobem procházejí jednotlivými fázemi případové studie, přičemž musí neustále **konfrontovat svá řešení s dynamicky se vyvíjející situací** a přizpůsobovat se změnám.

Vzhledem k tomu, že tato varianta případové metody je většinou postavena na skutečných případech hospodářské praxe, je rovněž možné, aby v každém uzlovém bodě byla konfrontována rozhodnutí účastníků se skutečnými řešeními, přijatými v praxi. Tímto způsobem je možné variantu ještě více přiblížit reálné situaci.

6. Metoda řešení incidentů (příhod)

Zvláštní místo mezi variantami případové metody patří technice, která se označuje jako metoda řešení incidentů (Incident Process). Přitom „incident“ je nutno chápat jako běžnou, často triviální příhodu, událost osobního či neosobního charakteru. Autorem metody příhod je profesor Paul Pigors z Massachusetts Institute of Technology, který ji v roce 1950 zavedl do kurzů personálního řízení.

Východiskem, podobně jako u „živých“ případových studií, je snaha vyhnout se uvedení účastníků do statické problémové situace, jejíž hranice jsou vymezeny autorem. Účastníkům je dána možnost maximální účasti na vlastním poznání a vymezení problému, s nímž pracují. Je to umožněno velice stručným uvedením problémové situace („incidentu“), které zpravidla nebývá delší než půl strojem psané stránky.

Po velmi krátkém seznámení se zadáním dostávají účastníci úkol danou problémovou situaci řešit, přičemž je určeno hledisko, ze kterého mají k problému přistupovat (např. vedení podniku, vedoucí pracoviště, na němž k problémové situaci došlo, nestranný pozorovatel apod.). Nezbytné informace, které zadání postrádá, získávají účastníci ve formě odpovědí na otázky, které kladou zadavateli incidentu.

Při tomto přístupu tedy **účastníci sami dotvářejí konečnou podobu případu**, což vede k vysokému stupni jejich aktivity od samého počátku a podněcuje jejich zájem na úspěšném řešení problému. Varianta je didakticky velmi účinná, neboť nutí účastníka nejen k analýze a řešení problému, který je v jiných případech více či méně jasně vymezen, nýbrž akcentuje práci vedoucího pracovníka ve fázi rozpoznání problému, opatřování informací nezbytných pro jeho přesné vymezení, jejich dalšího výběru a zpracování.

V klasickém Pigorsově pojetí lze jednotlivé fáze metody uvést takto:

1. Seznámení účastníků s případem je velice stručné (Pigors dokonce uvádí 1–2 minuty). Se zadáním se účastníci seznámí na místě, domácí příprava tedy není požadována. Obsahem zadání je velice stručný popis problémové situace (incidentu), kterou bývá běžná, typická událost ze života podniku. Účastníci jsou koncem textu vyzváni k řešení problémové situace a informováni, z jakého hlediska mají k řešení incidentu přistupovat a jaký druh řešení má být výsledkem jejich úvah (krátkodobé adaptivní či dlouhodobé korektivní řešení).
2. V další fázi mají účastníci možnost získat veškeré informace, které považují pro řešení daného problému za nezbytné, a to formou odpovědí na otázky, které kladou zadavateli

případu. Prvními otázkami se zpravidla snaží případ blíže vymežit: Co, kdy, kde a jak se stalo, koho se situace bezprostředně dotýká. Tímto způsobem se původně jednoduchá situace postupně rozvíjí do hlubší případové studie. Zde se ukazuje nevhodnost uměle konstruovaných případů pro tuto variantu případové metody. Není totiž téměř možné konstruovat případ tak dokonale a do všech podrobností, aby umožnil zadavateli dát uspokojivou odpověď na všechny možné dotazy účastníků. Při práci se živými případovými studiemi je naopak možné poskytnout daleko bohatší a věrohodnější informace, přinejmenším však ty, které měli k dispozici příslušní vedoucí pracovníci při řešení daného problému. Jestliže účastníci požadují některé další údaje, které nejsou známy ani zadavateli případu, je možné neodpovědět a poukázat na to, že ani při faktickém řešení tyto informace nebyly známy.

Zadavatel se důsledně omezuje na poskytování faktických informací a zásadně účastníkům nesděljuje své názory či neinformuje je o tom, jak se postupovalo při řešení případu ve skutečnosti. Složitě a na ciferné údaje bohaté informace je vhodné připravit předem písemně a rozdat je účastníkům, jestliže si tuto informaci vyžádají.

Čas, který je poskytnut účastníkům pro získání informací, je omezen (asi ½ až 1 ½ hod). Pod tímto časovým tlakem se účastníci učí klást významné otázky, vidět podstatné souvislosti a opatřovat si především takové informace, které jsou pro řešení daného případu skutečně nezbytné. Nepodaří-li se účastníkům v daném časovém limitu získat informace nutné pro úspěšné řešení případu, jsou v dalších fázích nuceni pracovat s informacemi neúplnými. To se stává zejména při prvním setkání s touto metodou. Někdy se dokonce stane, že v důsledku nesprávně formulovaných otázek nejsou účastníci vůbec s to případ řešit, protože neodhalili jeho podstatu.

3. Ve třetím stadiu účastníci (stále ještě v plénu) pracují se získanými informacemi, třídí je, vybírají podstatné údaje, a na tomto základě posléze dospívají k vymezení vlastního problému (okruhu problému), který se bezprostředně skrývá za událostí (incidentem). Výstižná, přesná a jednoznačná pracovní definice problému je velmi významná, neboť na ní záleží do značné míry úspěch další práce.

4. Jakmile je problém formulován, či jakmile je z řady problémů, jež účastníci za danou situaci objevili ve fázích dvě a tři, vybrán nejzávažnější nebo z pedagogického hlediska nejzajímavější, jsou účastníci vyzváni, aby se samostatně pokusili o jeho analýzu a řešení. Závěry a podpůrné argumenty stručně formulují písemně.

5. Zadavatel prostuduje závěry jednotlivých účastníků a roztřídí je podle příbuznosti přístupu k řešení problému. Práci si může usnadnit tím, že dá o navržených řešeních hlasovat. Účastníci se stejným (podobným) přístupem vytvoří dílčí skupinky.

6. Cílem diskuse v takto sestavených skupinách je umožnit stejně uvažujícím účastníkům, aby si ujasnili stanoviska, navzájem ověřili opodstatněnost svých závěrů, zvážili všechny argumenty pro a proti navrhovanému řešení, ujednotili svůj přístup k řešení incidentu a zamysleli se nad způsobem realizace navrhovaných řešení. Každá skupina připraví referát a zvolí svého mluvčího pro závěrečnou plenární diskusi.

7. Závěry jednotlivých skupin a varianty řešení případu jsou předneseny a diskutovány v plénu a konfrontovány s postupem skutečně přijatým pro řešení dané situace.

8. Poslední fází celého procesu je rozbor širších souvislostí a příčin, které vedly ke vzniku problémové situace; účastníci hledají dlouhodobá preventivní a obranná opatření a všímají si i důsledků, jež jsou spjaty s jednotlivými navrženými postupy.

V tomto stadiu hledají účastníci odpovědi na otázky typu:

Podíváme-li se zpět na celý případ, co bylo příčinou vzniku potíží, co vedlo k jejich úspěšnému vyřešení?

Jakým způsobem by bylo možné řešení dále vylepšit?

Jak lze zabránit vzniku potíží v obdobných případech?

Jak je možné poučit se z tohoto případu a jeden od druhého při diskusi hlubších příčin a důsledku problému?

Které rysy (obtíže, možnosti a požadavky), typické pro tento případ, jsou běžné i v jiných situacích?

Jak lze uplatnit obecné závěry vyplývající z tohoto případu i v případech jiných?

Jsou-li navrhované zásady obecně platné, proč je nepoužíváme my sami ve vlastní řídicí práci?

V původním Pigorsově pojetí je **rozvoj individuálních řídicích schopností účastníků umocňován dále organizací práce skupiny**. Účastníci jsou rozděleni na dvě poloviny, jejichž příslušníci se v průběhu kurzu střídají v přípravě a vedení rozborů případů.

Zadavatel z řad účastníků (autor popisu příhody) vybírá za spolupráce lektora vhodný případ, připravuje popis příhody, události a vede diskusi podle předem připraveného učebního plánu. **Pozorovatel** (rovněž účastník) se neúčastní vlastní práce na rozboru a řešení incidentu, zaměřuje se na posouzení práce zadavatele při vedení diskuse a na posouzení jednotlivých účastníků; pro závěrečnou diskusi připraví kritické zhodnocení práce skupiny (písemně), v němž poukáže na nedostatky, nevhodné postupy, a pokusí se rovněž podle předem stanovených cílů a kritérií posoudit výsledek, kterého skupina analýzou a řešením daného „incidentu“ dosáhla.

Lektor osobně vede práci skupiny pouze při řešení prvního „incidentu“ s cílem názorně metodu a její postup osvětlit a předvést. V dalších případech pak přechází příprava popisu příhody, události a vedení práce skupiny na účastníky samé. Lektor se omezuje pouze na metodickou spolupráci se zadavatelem při přípravě „incidentu“, vhodného pro dosažení didaktických cílů a na ovlivňování práce skupiny, aby cílů dosáhla. Zůstává mu však konečná odpovědnost za proces výuky, a tak v technických otázkách či ve výjimečných případech, kdy skupina přes úsilí zadavatele postupuje nežádoucím způsobem nebo její práce vážně, má pochopitelně možnost bezprostředně zasáhnout.

Metoda řešení příhod se stává stále oblíbenější didaktickou metodou pro své nesporné přednosti. Všestranně u účastníků rozvíjí analytické schopnosti a schopnost logického myšlení, učí vyhledávat věcné informace ve složitých, nejasných situacích, klást vhodné otázky, rozpoznávat a formulovat skutečné problémy, řešit komplikované situace pod časovým tlakem atd.

Metoda má však ještě řadu „vedlejších“ silných stránek, o kterých je třeba se zmínit. Významně aktivizuje ochotu účastníků ke spolupráci, nutí je hledat efektivní způsoby práce

ve skupině, vede je k disciplinované práci a iniciativě při posuzování složitých problémů, vyvolává v nich oprávněný pocit sebedůvěry a jistoty.

Z toho, co bylo uvedeno, jsou zřejmé přednosti, o které **metoda řešení příhod** („incidentů“) obohacuje klasické harvardské pojetí případové metody a **zvyšuje jeho pedagogickou účinnost**. Je však třeba zmínit se též o některých specifických rysech, kterých je třeba dbát, než se rozhodneme pro použití této varianty.

1) Je třeba počítat s větší časovou náročností než je tomu u klasického harvardského přístupu. Ta je ovšem kompenzována vyšší pedagogickou účinností.

2) Metoda řešení příhod se stává účinnou až po opakovaném vystavení účastníků celému procesu, kdy se u nich začínají postupně vytvářet a upevňovat žádoucí dovednosti, schopnosti a postoje.

8.2 Ekonomické (manažerské) hry (námetky pro výuku)

1. Základní pojetí ekonomických her

Vznik ekonomických her, respektive použití simulace v ekonomice a řízení podniku je podmíněn historicky a byl vyvolán nutností konkrétními potřebami. V hospodářském životě vyspělých zemí se **řízení podniků stává stále složitějším**. Je to následek prudkého rozvoje techniky a technologií, převratných změn v komunikaci, koncentraci a specializaci podniků, vývoje stále nových a nových výrobků apod. Ukazuje se, že za dnešního stavu často nestačí k pochopení složité problematiky řízení a rozhodování jednoduché logické vztahy ve slovním vyjádření. Objevuje se nutnost vytvořit nové nástroje, jejichž pomocí bychom mohli lépe a přesněji vyjadřovat složité vztahy mezi podmínkami a výsledky hospodářské činnosti. Použití matematických metod v řízení nám pomáhá mnohem přesněji ověřovat vhodnost nebo nevhodnost řady plánovaných ekonomických opatření a umožňuje předběžné i následné zhodnocení výhodnosti a účelnosti různých variant řešení téhož ekonomického problému. Řídící procesy si již nelze představit bez využití výpočetní techniky a softwarové podpory procesů rozhodování.

Ekonomické hry jsou jedním ze způsobů využití matematických metod v dnešním hospodářském životě. Jejich použití je v podstatě dvojí:

- jako nástroje výzkumu a prostředků experimentů v různých oblastech ekonomické činnosti,
- jako metody výuky řídicích kádrů, kdy účelem je naučit posluchače kvantitativnímu rozhodování.

Zde se budeme obírat ekonomickými hrami jen jako metodou výuky.

Název hra není ve skutečnosti právě nejvhodnějším označením. Nese v sobě náznak něčeho nevážného, jakési zábavy nebo ukrácení chvíle, zatímco zde jde o vážné problémy. Má však s hrami přece jen některé společné rysy: jsou zde účastníci, soubor pravidel a metody vyhodnocování, napínavost a zábavnost.

Ekonomické hry ve své podstatě nejsou ničím novým. Modelu místo skutečnosti se používá, ovšem v jiných odvětvích než v ekonomice, už řadu let. Velmi často vidíme použití principu her při výuce ve vojenství. Počátek vojenských strategických her sahá zpět až do roku 1811, kdy se jich použilo při výuce v Prusku (von Reisswitz). V řízení podniku se objevila možnost výuky pomocí simulačních metod daleko později, až po II. světové válce, a to hned na několika místech. Nejrychleji došlo k jejich zavádění v USA, kdy od prvních her asi kolem roku 1955 vznikaly další a další s různým obsahem a náplní. Od poměrně jednoduchých se rozvinuly až k velmi složitým, zaměřujícím se na organizační teorii, problematiku řízení, obchodní politiku, marketing atd.

Rozhodovací proces v dnešní ekonomické praxi je procesem velmi složitým, střetávají se zde nejen kvantitativní vztahy, ale i vztahy číselně nevyjádřitelné, zájmy jednotlivců, skupin a organizace, případně celé společnosti, postoje i intuice. Všechny tyto faktory je však možné klasifikovat a jejich působení do značné míry sledovat. Vždy však zřejmě půjde jen o abstrakci, která nám může sloužit jako pomůcka pro pochopení složitého jevu, ale nikdy nebude moci vyjádřit všechny jeho aspekty.

Jedním ze způsobů nazírání na rozhodovací proces je jeho kvantifikační dynamický model. Z tohoto hlediska pak můžeme jednotlivé faktory působící v rozhodovacím procesu charakterizovat jako konstanty, závisle proměnné a nezávisle proměnné. Konstanta je faktor, který je v dané oblasti a čase neměnný. Je zapotřebí v rozhodovacím procesu s ním počítat, avšak vzhledem k tomu, že jejich působení je v daném modelu známé, můžeme jejich působení ovlivňovat v každém směru (což je ovšem dost obtížné a pro řídicího pracovníka náročné). Závisle proměnná veličina je faktorem závislým vzhledem k rozhodujícímu se subjektu, který tyto faktory může jako řídicí pracovník upravovat podle svých potřeb a cílů. Nezávisle proměnné jsou poslední skupinou faktorů v rozhodovacím procesu – jsou to ty faktory, které působí na rozhodnutí nezávisle na vůli řídicího subjektu.

Výsledek rozhodovacího procesu (tj. úspěch nebo neúspěch) závisí pak na tom,

- a) do jaké míry řídicí pracovník dokáže zkoordinovat působení konstant a závisle proměnných,
- b) do jaké míry dovede předvídat vliv a působení nezávisle proměnných a podle toho činit svá rozhodnutí.

Dalším charakteristickým rysem ekonomických her je **vzájemná vazba jednotlivých rozhodnutí**. Stejně jako v řízení, tak i v průběhu ekonomických her platí skutečnost, že každé rozhodnutí je ovlivněno rozhodnutími předchozími a dále ovlivňuje i následující rozhodnutí a konečné výsledky. A účinek předchozích rozhodnutí nelze ve většině případů beze zbytku anulovat, i když by to bylo pro nás často prospěšné.

Ekonomické hry vycházejí z uvedených základních poznatků a jsou konstruovány tak, aby se účastníci s působením těchto činitelů nejen seznámili, ale aby s nimi dovedli počítat i při své vlastní rozhodovací a řídicí činnosti, aby dovedli i při omezujícím vlivu konstant a nezávisle proměnných a těžké představitelnosti nezávisle působících faktorů dojít k takovému řešení, které by odpovídalo stanoveným hranicím a bylo v souladu s určenými cíli.

2. Klasifikace ekonomických her

Přes společné rysy existuje poměrně dost variant ekonomických her. Tyto varianty se od sebe liší výběrem ekonomické problematiky, pedagogickými účinky, časovou náročností provádění, zpracování atd. Při klasifikaci ekonomických her přihlížíme především k těmto základním rozlišovacím znakům:

- **druh úkolu**
- **počet nezávisle proměnných**
- **vzájemné vztahy mezi týmy**
- **způsob zpracování dat**

a) Druh úkolu

Ekonomické hry se dají použít v mnoha oblastech hospodářského života. Především naleznou uplatnění při školení v oblasti vztahů mezi podnikem a jeho okolím, které je nejčastěji reprezentováno působením druhých podniků, a to jak dodavatelských, tak odběratelských i konkurenčních. V takovém případě pomáhá ekonomická hra účastníkům jasněji si uvědomit vztahy nadpodnikového charakteru, působení těchto vztahů na cíle podniku a prostředky, kterými chce těchto cílů dosáhnout. Dále ukazuje na důsledky, které mají tyto vnější vlivy na práci jednotlivých složek a částí podniků.

V oblasti vnitropodnikového rozhodování a řízení se ekonomické hry zaměřují buď na řešení konkrétního dílčího úkolu (např. objednávání materiálu ze skladu pro potřeby výroby, operativní plánování výroby a dodávek atd.) nebo na zajišťování spolupráce jednotlivých útvarů, koordinace cílů jednotlivých složek apod.

Zadaný problém se rozšiřuje dále dle toho, zda ekonomická hra vyžaduje rozhodování v podmínkách, které ukazují podnik nebo jeho složku již fungující, nebo zda je úkolem týmů řešit otázky spojené jak s vytvořením nového podniku, tak i s jeho další činností a rozvojem.

Je samozřejmé, že druh úkolu ovlivňuje především pedagogický účinek, má však vliv (a to někdy i podstatný) na metodický postup při zadávání a provádění ekonomických her a na způsob zpracování údajů.

b) Počet nezávisle proměnných (náhodných proměnných)

Počet nezávisle proměnných je určován pedagogickými cíli, které ekonomická hra sleduje, úroveň posluchačů a především základním modelem, který ovšem volíme podle předchozích dvou měřítek. Dalšími omezujícími činiteli je zde druh řešeného modelu a způsob zpracování dat. Podle těchto kritérií pak daný úkol formulujeme. Dle potřeby je totiž možné provádět v ekonomické hře záměny mezi konstantami, závisle proměnnými i nezávisle proměnnými, především omezováním počtu nezávisle proměnných. Dle počtu nezávisle proměnných veličin pak členíme ekonomické hry na

monofunkční, kdy při řešení daného úkolu je třeba přihlížet k působení jedné nezávisle proměnné

polyfunkční, kdy je těchto proměnných více

Obtížnost ekonomických her nemusí být vždy určena počtem nezávisle proměnných. Záleží především na tom, o jaký druh proměnné jde. Ten je totiž rozhodující při určování způsobů a metod, které je nutné při rozhodování používat.

c) Vzájemné vztahy mezi jednotlivými týmy

Při použití ekonomických her ve výuce řídicích pracovníků se účastníci rozdělují na skupinky čili týmy. Dochází-li mezi týmy k vzájemné interakci a rozhodnutí jednoho týmu ovlivní rozhodnutí dalších týmů, pak mluvíme o interakčních hrách. Při použití tohoto způsobu se v závěrečném rozboru hry hodnotí především správnost předvídání reakce druhých skupin na určité rozhodnutí.

Druhá kategorie ekonomických her jsou pak hry neinterakční. Jsou to hry, kdy všechny skupiny řeší tentýž úkol za stejných podmínek. Při konečném hodnocení se srovnávají

dosažené výsledky a vzájemnou konfrontací se prakticky demonstruje výhodnost nebo nevýhodnost postupů, které jednotlivé týmy volily.

Zvláštní podskupinkou jsou zde hry, kdy skupinky dostanou stejný úkol, ale přistupují k němu se zásadami své obchodní nebo podnikové politiky. Tak např. jedna skupina dostane za úkol dbát při všech svých rozhodnutích na zachování kvality, jiná přihlíží především k maximální produkci, třetí k nejnižším nákladům atd. Při závěrečném hodnocení se především analyzuje vliv a působení těchto zásad na celkový výsledek skupiny.

d) Způsob zpracování dat

Při ekonomických hrách jde o zpracování dat dvojího druhu. Především si jednotlivé skupinky musí provést pomocné a konečné propočty určitých variant řešení, na jejich podkladě se pak rozhodují. Podle toho, jaké softwarové systémy jsou k dispozici, je třeba volit i rozsah a objem předpokládaných propočtů. Druhou skupinu dat tvoří propočty, které zpracovávají rozhodnutí skupinek, doplňují je o působení nezávisle proměnných a vyhodnocují dosažené výsledky. Je samozřejmé, že čím větší počet nezávisle proměnných působí na rozhodnutí skupinky, tím rostou i nároky na počítačové zpracování předaných rozhodnutí.

Je zajímavé, že první druhy ekonomických her, které se v průmyslu objevily, vyžadovaly nutně pro svoje zpracování hromadného zpracování dat (samočinných počítačů). Teprve později se začaly konstruovat takové ekonomické hry, které je možno hrát bez počítačů (tzv. manuální hry – manual games).

Z uvedených všeobecných znaků vyplývá, že skutečný průběh jednotlivých ekonomických her se bude od sebe často lišit právě v závislosti na tom, o jaký druh úkolu, počet nezávisle proměnných, způsob zpracování dat apod. půjde. Základním typem je především systém monofunkčních ekonomických her, s omezeným počtem závisle proměnných a jednoduchým úkolem, který je současně řešen všemi skupinami.

Hry se účastní kromě účastníků vedoucí, který celou hru řídí a několik rozhodčích (obvykle 1–3), kteří vyhodnocují rozhodnutí jednotlivých týmů. **Základní stadia ekonomické hry** jsou tato:

a) Rozdělení účastníků do skupinek, které může být provedeno dle určitého plánu (kupř. zajistit, aby v každé skupince byli zastoupeni pracovníci různých funkcí, stáří, zkušeností apod.), náhodně (dle rozsazení) nebo dle přání účastníků. Velikost skupinek je dána jednak druhem úkolu, jednak velikostí školené skupiny. Rozdělení úloh, které budou jednotliví členové skupinky při hře plnit, si provádí každá skupinka sama. Dodržení této zásady je velmi důležité především tam, kde vedle ekonomického výsledku rozhodování sledujeme i chování jednotlivých členů skupinky v průběhu ekonomické hry, vytváření a změny neformálních vztahů mezi členy téhož týmu především v důsledku neúspěchů skupiny apod.

b) Vysvětlení podstaty ekonomické hry, stanovení úkolu a všeobecně platných zásad. V této fázi je velmi vhodné nespokojit se pouze se slovním popisem úkolu, ale veřejně přehrát 2–3 období, která předcházela vlastnímu zahájení hry.

c) Vypracování taktiky a optimálního způsobu řešení daného úkolu. Před vlastním zahájením hry si musí každá skupina vypracovat samostatně písemně na základě rozboru daných podmínek plán, ve kterém je uvedeno, jak bude postupovat při svém rozhodnutí a proč tak

bude postupovat. Je samozřejmé, že jednotlivé skupiny si nesmí tyto své plány navzájem sdělovat. Rovněž nejsou v tomto období hlášeny tyto plány vedoucímu hry.

d) Po vypracování plánu je provedeno vlastní zahájení ekonomické hry. Jednotlivé týmy provádějí nezávisle na sobě první rozhodnutí, která odděleně sdělí vedoucímu hry. Ten postupuje obdobně jako při prvním rozhodnutí. Tímto způsobem je pak přehrán plánovaný počet rozhodnutí (obvykle 10–12).

e) V případě, že některé skupiny dojdou během hry k názoru, že je třeba změnit způsob rozhodování, poznamenají velmi stručnou formou změnu plánu. Ani v tomto případě ji nehlásí ostatním skupinám nebo vedoucímu hry.

f) Po skončení vlastní hry se provádí rozbor práce a výsledků jednotlivých skupin. Výsledná data si jednotlivé týmy srovnávají s rozhodčími a odstraní se eventuální rozpory. Pak jednotlivé skupiny hlásí dosažené výsledky a přečtou své plány, dle nichž postupovaly při rozhodování. Na závěr je v plénu provedena diskuze, kde se zhodnocuje přístup k problému, vhodnost navrhovaných řešení, jejich vliv na výsledek apod. Velká pozornost se přitom musí věnovat otázce tzv. quasikonstantních faktorů. Velmi často se totiž stává, že skupinka pracuje určitým stereotypem, protože považuje některé faktory nebo podmínky za neměnné, ačkoliv tomu tak ve skutečnosti vůbec není.

3. Průběh a význam ekonomických her

Ekonomické hry se dají s úspěchem používat zejména všude tam, kde je možné používat při rozhodování matematických nebo statistických modelů. Slouží především při doškolování řídicích pracovníků v oblasti kvantitativního rozhodování. Mohou být nasazeny ve všech fázích školení. Při zahájení výuky dokáží např. jednoduché monofunkční hry vzbudit pro svou živost a soutěživost (souběžně řeší daný úkol několik týmů) zájem účastníků o probíranou látku. Během školení a na jeho konci umožňují jednak probírání složitějších matematických modelů ekonomické praxe, které by při slovním výkladu bylo nezáživné nebo neproveditelné. Dále se mohou s úspěchem použít při ověřování účinnosti doškolování.

Dosavadní zkušenosti ukazují, že hra sama je méně důležitá než způsob, jakým je užitá. Cíle určitého školení a požadavky dané náplně určují výběr hry a způsob jejího užití. **Při výběru ekonomické hry je nutno provést asi toto:**

- a) Definovat povahu kurzu a jeho obsah, schopnosti a zájmy účastníků.
- b) Určit si možné technické a hmotné podmínky použití ekonomické hry (výpočetní technika, různé pomůcky, vyhrazený čas, místnosti atd.).
- c) Mít v zásobě dostatečné množství her a z nich vybrat ty, které se tématu týkají. Vybrat pak nejvhodnější, případně je ještě upravit podle podmínek daného podniku.
- d) Hru řádně naplánovat do kurzu, aby její užití bylo efektivní.
- e) Po provedení hry zhodnotit její průběh, zjistit, zda její použití přispělo k dosažení cílů kurzu, případně určit způsoby lepšího využití dané hry ve výuce.

O významu ekonomických her je vedena ve světě již po dobu několika let velká diskuze. Někteří odborníci jejich význam pro školení řídicích pracovníků popírají, jiní v nich zase naopak vidí jedinou možnou úspěšnou cestu, jak naučit účastníky správně rozhodovat. Bylo by jistě nesprávné se domnívat, že ekonomické hry jsou jediným prostředkem, který vede k dosažení dobrých výsledků při školení řídicích pracovníků. Na druhé straně je ovšem pravda, že jejich použití pomáhá velmi účinně posluchačům pochopit složitý proces rozhodování.

Jejich pomocí se účastníci školení naučí především chápat význam jednotlivých ekonomických i neekonomických faktorů při rozhodování v běžné každodenní praxi. Ekonomická hra ukazuje, že je třeba se vždy znovu a znovu přesvědčovat, zda máme pro svá rozhodnutí dostatek podkladů, zda je dovedeme správně hodnotit vzhledem k jejich působení v ekonomickém procesu a zda při rozhodování neupadáme do nežádoucích stereotypů řídicí praxe.

Ekonomická hra vede účastníky k tomu, aby při svém rozhodnutí uměli počítat i s působením nezávisle proměnných faktorů a měli na zřeteli, že se tyto faktory neustále mění. Použitím ekonomických her se účastníci učí vidět jednotlivé problémy a úkoly, které mají řešit v dynamické souvislosti. Rozborem dosažených výsledků si ověřují správnost svých předchozích rozhodnutí a hledají pak další, lepší způsoby. Současně s tím si uvědomují, že jednotlivé ekonomické prvky nelze vidět izolovaně, ale ve vzájemné komplexní souvislosti. Tím, že ekonomickou hru hraje současně několik skupin, které mezi sebou soutěží, se účastníci učí postupovat při rozhodování rozvážně a riskovat jen v potřebné míře. Na druhé straně se ovšem přesvědčují, že úspěch v práci je možný jen tehdy, když se nebojí samostatně rozhodovat tam, kde je to nutné a užitečné.

8.3 Inscenační metoda (metodické postupy)

1. Obecná charakteristika, typy a historie inscenační metod

Společným základem všech variant inscenačních metod je to, že se účastníci školí na předváděných případech ne jako vnější pozorovatelé, ale **jako přímí aktéři, kteří hrají přidělené role v inscenacích**, kterými se řeší určitý problém.

Inscenační metoda má tři základní typy:

- mnohostranné hraní rolí
- jednoduchá strukturní inscenace
- jednoduchá nestrukturní inscenace

Tyto typy se liší jak cíli, které sledují, tak i konkrétním prováděním. Jejich působení na účastníky a problematika, kterou mohou pokrýt, jsou různé.

Teoretický základ inscenační metody a podnět k použití jejích principů ve výchově (hlavně přeškolení) dospělých vypracoval psychiatr J. L. Moreno, který používal inscenací k psychoterapeutickým účelům (psychodrama) už v roce 1923. Mnohostranné hraní rolí bylo poprvé popsáno americkým psychologem N.R.F. Maierem v roce 1952. Existují i další zdroje např. Rogersova psychologie či Morenovo sociodrama.

Při výuce pomocí inscenačních metod, účastníci vystupují jako přímí aktéři, tedy doslova hrají určitou roli. Pojem role v tomto smyslu si však zde musíme objasnit blíže. Pozorujeme-li jednání lidí kolem sebe i svoje vlastní, vidíme, že lidé jednají vždy určitým způsobem. Lektor jedná jako lektor, otec jako otec a ministr jako ministr. Přes rozdílnost věku, vzdělání nebo temperamentu jednají do jisté míry např. všichni lektori určitým společným způsobem, ať už přednáší lektor mladý nebo starý, o fyzice atomového jádra nebo sociální psychologii. Tento **jev určitého společensky podmíněného chování je nazýván společenskou rolí**. Chování jedince se tedy obvykle blíží tomu chování, které od nich v určité funkci očekáváme. Existuje obecná představa o určitých rolích. Očekáváme určité chování od číšníka, od učitele, vedoucího atd. Nedojde-li ke shodě o tom, co se od koho očekává, se skutečným chováním, pak dochází obvykle ke konfliktům a zmatkům (např. konflikty v obchodech, kde očekáváme od prodavačky úslužnost atd.).

Vidíme tedy, že do jednotlivců, kteří plní určitou funkci, očekáváme určité chování. Od ředitele očekáváme, že se bude chovat jako ředitel, od mistra jako mistr. Od ředitele očekáváme (a vedoucího pracovníka vůbec), že umí pronést proslov, vést poradou, diskutovat, vyslovit pochvalu nebo důtku atd. Očekáváme tedy od vedoucího pracovníka, že ve svém jednání projeví četné dovednosti, které jsou součástí jeho role. To vše tedy očekáváme. Vedoucí, který takto nejedná, neplní dobře svou sociální roli a jeho jednání s lidmi je plné chyb a omylů, ztrácí úctu zaměstnanců a celkově nedosahuje dobrých výsledků. Existuje stále ještě dost pracovníků, kteří neplní svou sociální roli. To lze částečně napravit ve výuce.

Z větší části se přiměřenému chování v rámci určité role lze učit neformálně. Za pomoci inscenačních metod si lze osvojit celou řadu technik a dovedností v oblasti jednání s lidmi.

2. Popis jednotlivých inscenačních metod

a) mnohostranné hraní rolí

Provedení

1. Účastníci se rozdělí do skupin po tolika lidech, kolik je rolí.
2. Všem účastníkům se rozdá všeobecná instrukce a požádají se, aby se s ní seznámili.
3. Účastníkům se přidělí jednotlivé role a předají dílčí instrukce. Pokud někteří účastníci přebývají, jsou přiděleni jako pozorovatelé k jednotlivým skupinám.
4. Těm, kteří mají roli vedoucího skupiny, se určí jejich povinnosti:
 - řídit diskuzi
 - zajistit písemné formulování závěrů z projednávání daného problému
5. Po prostudování jednotlivých rolí a zodpovězení ev. dotazů se určí doba, po kterou se bude diskutovat (v průměru 30 minut) a dá se pokyn k zahájení vlastní diskuze.
6. Pět minut před ukončením stanovené doby se diskutující skupiny upozorní, že je třeba přikročit k vypracování závěrů.
7. Po ukončení diskuze se provádí zhodnocení, analýza dosažených výsledků. Přitom se zjišťuje především toto:
 - o jaká fakta v daném úkolu šlo, jaké byly jejich příčiny
 - jaké řešení je navrhováno a proč (především vzhledem k možným následkům)
 - jaký je postoj členů jednotlivých skupin k rozboru a řešení, jež je navrhováno tou skupinou, v níž se účastnili diskuze (především otázka souhlasu nebo nesouhlasu s navrhovaným řešením)
 - porovnání provedených rozborů a dosažených výsledků v jednotlivých skupinách
 - analýza příčin, proč došlo v jednotlivých skupinách k různým řešením
8. Pokud jsou někteří účastníci přiděleni ke skupinám jako pozorovatelé, hodnotí především vedoucího skupiny, zda správně řídil diskuzi, neovlivňoval příliš ostatní, nevnucoval jim svůj názor apod.

Mnohostranné hraní rolí má tyto výhody:

1. Je zajištěna účast všech přítomných účastníků. Lidé, kteří inscenační metodu ještě neznají při použití mnohostranného hraní rolí ztrácejí počáteční ostych, jednají přirozeně a necítí se být sledováni kritickým zrakem ostatních, jak tomu je v jednoduché inscenaci.
2. Poskytuje údaje z více skupin, a to údaje, které lze vzájemně porovnat. Je pak dána možnost rozboru všech faktorů, zejména subjektivních, které působí na výsledek rozhodnutí skupiny. Ukazuje se, jak ze stejných výchozích údajů je možné dospět k různým rozhodnutím a přitom rozhodnutím správným. Účastníci poznávají, že ne vždy a dokonce a ni ne příliš často existuje jediné správné řešení, že správných řešení může být více.

Nevýhodou mnohostranného hraní rolí je nedostatečná zpětná vazba. Proto tato metoda představuje jen první krok v zavádění inscenačních metod. Jakmile si na ni účastníci zvyknou, je možné přejít k jednoduchým inscenacím.

Jednoduché strukturní inscenace

Příprava

K provádění inscenace je zapotřebí vhodného prostředí. Základním požadavkem je, aby při inscenaci nebyli účastníci vyrušováni a rozptylováni. Toto je jednou ze základních podmínek, bez níž nemá inscenace úspěch. Místnost, ve které inscenaci provádíme, musí být náležitě vybavena, pokud možno tak, aby se účastníci cítili „být ve své prostředí“, např. při osobním pohovoru se musí stůl a židle uspořádat tak, aby hlavní představitelé seděli proti sobě, jako by se rozhovor odehrával ve skutečnosti.

Dříve než lektor zahájí inscenaci, musí si ujasnit, jaké jsou cíle výuky pro danou skupinu a jak použití inscenační metody zapadá do souvislosti s celkovým obsahem daného kurzu. Lektor musí mít také představu o tom, co účastníci sami očekávají od školení, kde se bude uplatňovat inscenační metoda. Je někdy vhodné začít lekci diskuzí o cílech jednotlivců na školení a o celkovém účelu daného školení a dané lekce. Podle těchto údajů může lektor řídit a modifikovat inscenaci.

Nejdůležitějším předpokladem úspěšného průběhu inscenace je **utvoření náležité psychologické atmosféry**. V každé skupině v kterékoli době mají jednotliví členové svůj postoj k procesům, které se ve skupině odehrávají. Ti, kteří mají vůči inscenacím záporný postoj, jsou přímo proti a zúčastňují se inscenace proti své vůli. Pak je další skupina: Lidé, kteří jsou vůči inscenaci lhostejní nebo jsou dokonce mírně proti, protože jde o něco nezvyklého, je to nepohodlné atd. A pak se vyskytují i jednotlivci, kteří jsou na inscenaci zvědaví, očekávají od ní poučení a rádi se jí zúčastní. Je nejen v zájmu lektora, ale i jeho prvořadou povinností získat od všech nebo alespoň u většiny účastníků kladný postoj k inscenační metodě.

Skládá-li se skupina z lidí, kteří mají pocit, že by jednání působilo na jejich prestiž, nastává opět dost těžký problém. Zvláště je to patrné u skupin, kde jsou účastníci ve vztazích nadřazenosti a podřazenosti. Je proto třeba si v tomto směru situaci ujasnit a tvořit pokud možno homogenní skupiny.

Lektor je odpovědný za to, že lidé ve skupině budou nakonec chtít inscenační metodou pracovat. Toto musí mít na paměti. Bez volné atmosféry nelze inscenaci provádět. Přechod od záporného nebo lhostejného poměru ke kladnému k této metodě je obvykle postupný. Je vhodné začít většinou krátkou přednáškou a diskuzí o metodě samotné i o předmětu, který se má procvičovat. Někdy je nutné, aby nějakou scénu předehrál lektor sám s asistentem.

Vlastní inscenace

1. Z pléna se vyberou lidé, kteří se aktivně účastní předehrávání daného problému. Při výběru je třeba přihlížet k tomu, aby vybraní účastníci souhlasili s tím, že budou aktivní „herci“ a aby dávali pokud možno předpoklad k tomu, že hra bude úspěšně provedena. Ostatní účastníci jsou zapojeni jako pozorovatelé.
2. Aktivním účastníkům se rozdá všeobecná instrukce, ve které je popsán řešený problém a požádají se, aby se s ní podrobně seznámili.
3. Poté jsou jim přiděleny jednotlivé role a jsou dány dílčí instrukce, ve kterých je popsána právě příslušná role. Je třeba dbát na to, aby si účastníci obsah svých rolí navzájem nesdělovali předem.
4. Po seznámení se s rolemi zahajuje účastník, který má úlohu vedoucího diskuze.
5. Postupně je dáváno slovo všem účastníkům, aby mohli vyjádřit názor, který je uveden v jejich roli. Přitom je nutné, aby se účastníci neomezovali jen na mechanické přečtení názoru, který obsahuje daná instrukce, aby jej doplňovali, dále prohlubovali a rozvíjeli dle svých zkušeností, názorů a dosavadního průběhu diskuze.
6. Pokud by během přehrávání došlo k nežádoucímu poklesu tempa v diskuzi, nedostatečné argumentaci, zanedbávání některých důležitých aspektů daného případu apod., je možné, aby lektor doplnil některé role o další instrukce. Toto se musí dít výhradně písemnou formou (předáním dalších podkladů příslušnému „hráči“). Lektor nesmí přímo do diskuze zasahovat.
7. Předehrávání je buď časově omezené nebo trvá tak dlouho, než se účastníci dohodnou na řešení (event. ukončí jednání jako bezvýsledné apod.).
8. Po skončení předehrávání je prováděno zhodnocení, a to jak po obsahové, tak i formální stránce. Hodnotí pod vedením lektora ti účastníci, kteří fungovali jako pozorovatelé. Hodnocení se zaměřuje především na tyto hlavní body:
 - a) Zda jednotliví účastníci – „herci“ – splnili dobře úlohu, kterou jim předepisovala jejich konstrukce. Nejúčinnější v tomto směru je následující postup:
 - účastníci – pozorovatelé se snaží provést rekonstrukci jednotlivých instrukcí dle toho, jak se při předehrávání jednotliví „herci“ projevovali“
 - „herci“ potom přečtou své instrukce a je prováděno srovnání, zda a jak splnili své úkoly
 - velmi účinné je i zjišťování, proč „herci“ zvolili určitý způsob a formu jednání, jak jim role „seděla“ a kterou roli by si sami nejraději vybrali.
 - b) Jak byla diskuze řízena, zda nedocházelo k monopolizaci jednotlivých účastníků, zda byli všichni „herci“ zataženi do diskuze apod.
 - c) Jak byl daný problém řešen, proč byl tak řešen a jaké má toto řešení následky. V této souvislosti se hodnotí také síla argumentace jednotlivých účastníků, vliv silné (dominantní) osobnosti některého z „herců“ na průběh a výsledek jednání apod.
9. Konečně mohou být v plénu vypracována další alternativní řešení, srovnána jejich účinnost s řešením, ke kterému se došlo při předehrávání. Jsou také stanoveny cesty, jak by se mohli při stejném složení účastníků, jako při předehrávání – dojít k těmto alternativním závěrům.
10. Pokud se celý průběh nahrává na video, je vhodné provádět i detailní rozbor (při zpětném přehrávání), proč byl veden jednotlivými účastníky v daném okamžiku právě tento postup, tato forma apod.

Zpětná vazba

Jak již bylo uvedeno, **je zpětná vazba nezbytnou součástí každé inscenace**, protože tvoří zakončení a vyvrcholení celé práce. Teprve její pomocí se účastníci dozví o tom, jak – vzhledem k daným úkolům, cílům a přiděleným společenským rolím – postupovali. Dále si uvědomí, co je třeba, aby se „odnaučili“ a jak rozvíjet dále dovednosti v jednání s lidmi apod.

Správné použití zpětné vazby je velmi často obtížnou záležitostí. Lektor si musí uvědomit, že lidé nejsou velmi často zvyklí na kritické poznámky. Je zřejmé, že členové skupiny budou moci kritizovat ostatní jedině tehdy, když se vytvoří náležité klima, když se odstraní přehradu mezi účastníky. Vytvoří se kladný postoj všech k této metodě.

Existuje několik způsobů, kterými uplatňujeme při inscenaci zpětnou vazbu:

Volná diskuze

Nejprostší a nejběžnější metodou, jak řídit skupinovou vazbu, je žádat pozorovatele a účastníky inscenace, aby komentovali postup jednotlivých účinkujících. Jakmile se skupina dostane přes počáteční váhání, diskuze se obvykle rozvíjí. **Je však zřejmé, že bouřlivá diskuze a efektivní zpětná vazba mohou být dvě zcela rozličné věci.** Obecně dáváme přednost volné diskuzi, ale jakmile se začne pohybovat nežádoucím směrem nebo probírá podružné detaily, musí lektor přivést diskuzi zpět na správnou kolej. I když se lektor diskuze nezúčastňuje přímo, je třeba, aby ji řídil správným směrem.

Diskuze v malých skupinách

Je to užitečná varianta volné diskuze. Velká diskuze se dělí na několik podskupin, které prodiskutují inscenaci a stručně shrnou své závěry. Kromě toho může lektor určit podskupinám k posouzení různé aspekty inscenace. Je zvykem, že za skupinu přednáší závěry zvolený nebo určený referent. Po zprávách referentů prodiskutuje celý inscenovaný problém skupina v plénu.

Jednotlivé otázky

Po přehrané inscenaci je každý z účastníků vyzván ke krátkému komentáři o problému a o postupu jednajících. Jednotlivé odpovědi se zaznamenávají na tabuli a slouží jako základna pro další diskuzi. Tento způsob má jednu výhodu: Když se lidé nechtějí opakovat, musí přijít s novými myšlenkami. Je možné použít také metodu dotazníku, kdy členové kroužku zaškrtnou své odpovědi. Je to současně podklad pro hodnocení výsledků metody.

Nestrukturní jednoduché inscenace

U skupiny, která je na inscenační metodu zvyklá a ráda s ní pracuje, lze použít i nestrukturní inscenace. Je to forma, kdy se řeší konkrétní případy, které obvykle vycházejí z pléna a rozhrávají se bez scénáře. Jinak je postup analogický s předchozí formou.

8.4 Metoda workshopu (pracovní manuál)

1. Úvod

Workshop je označován za didaktickou metodu, která často navazuje na přednášku či na jinou vzdělávací aktivitu. Má specifický akcent na vymezenou cílovou skupinu. Metoda je postavena především na výukovém skupinovém rozhovoru, různém způsobu moderování a moderovacích technikách v různých praktických situacích. Důležitým akcentem jsou v průběhu workshopu způsoby vyhodnocování výstupů, řešení vytýčených problémů. Moderování nebo-li facilitace workshopů je důležitá dovednost všech lidí, kteří pracují se skupinami účastníků. Jedná se nejen o lektory, ale také o manažery vzdělávání, koordinátory projektů. Workshop má svá pravidla, postupy a nástroje. Moderování jako nástroj vedení workshopu není všelékem. Existují výukové situace, kdy se bez kvalitního moderátora neobejdeme. Při workshopech jsou však také situace, kdy je facilitace bezmála ztrátou času. Předložený manuál se týká návodů postupu v rámci různě zaměřených workshopů. Shrnuje teoretické poznatky z odborné literatury i praktické zkušenosti autora. Příklady workshopů jsou sice z různých oblastí, ale jejich aplikovatelnost na oblast cestovního ruchu je určitě možná. V mnohém více záleží na konkrétní dovednosti jednotlivých lektorů a jejich zkušenosti s touto didaktickou metodou.

2. Charakteristika workshopu

Workshopy jsou pracovní setkání, na kterých se lidé v uzavřeném kruhu věnují určité zvolené tematice. Jinými slovy skupina pracovníků si udělá čas na to, aby mimo běžný denní provoz řešila speciální úkol.

Kromě těchto základních zásad, které lze charakterizovat jako

práce ve skupině

práce na určitém úkolu

práce mimo běžnou pracovní činnost

charakterizují většinu workshopů tyto další znaky:

účastníci pracovního setkání jsou specialisté nebo zainteresovaní

vedení setkání přejímá moderátor, jakožto expert pro metodiku organizování skupinové dynamiky

časový rozvrh není příliš přesně definován

výsledný efekt (závěry workshopu) působí i nadále po ukončení pracovního setkání

Pojem workshop je často inflačně používán a zneužíván. Můžete každodenně nahlédnout do x libovolných časopisů či internetových zdrojů a najdete oznámení o konání nějakých workshopů. Všechna setkání, na nichž se účastníci často pouze okrajově aktivně podílejí na programu jsou prohlašována za workshop.

Jako workshopy jsou tedy označovány speciální formy setkání lidí. Tato setkání lze jasně vymežit od ostatních:

setkání, na nichž se předávají vědomosti, jsou kurzy nebo semináře

jestliže těžiště leží kromě předávání znalostí také v procvičení naučeného, pak hovoříme spíše o výcviku nebo tréninku, získávání praxe. Existují určité fáze workshopu, při nichž se předávají znalosti. Neslouží však především k dalšímu vzdělávání účastníků, vědomosti jsou pouze nutné k tomu, aby bylo možno zvládnout stanovené cíle při řešení problémů.

Prezentace (předvádění) také nejsou žádné workshopy. Účastníci jsou při nich sice aktivizováni, ale při workshopu mohou vnášet vlastní podněty, nebo sami něco vyzkoušet. Při prezentacích se často něco předvádí ale dále se to nezpracovává.

Často se označují jako workshopy rutinní rozhovory, konference s dlouhým denním programem, nebo pravidelně konaná zasedání projektantských týmů. Je to sice pochopitelné, avšak označení těchto akcí jako workshop nevystihuje podstatu věci. Workshopy mají jediné téma (nikoliv více témat), nejsou součástí všedního běžného pracovního procesu a nekonají se pravidelně.

3. Silné stránky workshopu

Soustředění na jedinou tematiku

Workshopy dávají možnost věnovat se řešení určité úlohy v klidu, bez rušení všedními provozními záležitostmi a bez tlaku časového faktoru. Umožňuje to také hluboké proniknutí do celé úlohy a pohled na problémy z různých hledisek.

Krátkodobá aktivizace výkonnostních rezerv

Omezený časový úsek, společný cíl, k tomu práce v týmu a v uzavřeném okruhu, to jsou faktory, které aktivizují výkonnostní rezervy. Jestliže workshop probíhá dobře, jeho účastníci se usilovně soustředí na práci. Někdy se hovoří o tzv. „kocovině workshopu“, což nemá nic dělat s alkoholem. Je to v následujícím dni důsledek a daň za nadměrnou vynaloženého úsilí účastníky a moderátory (únava, poruchy koncentrace).

Působení efektu synergie

Působením spolupráce řešitelů se otevírají a jsou zřejmé nové cesty i mimo jednotlivé individuální horizonty. Proto je výsledek workshopu v důsledku vzájemného spolupůsobení jednotlivých specialistů více než prostý součet toho, co vnesli do problému jednotliví účastníci.

Výsledky workshopu jsou skupinové

Koncepce, inovace, ale také rozhodnutí plynoucí z workshopu jsou vypracovány celou skupinou. To znamená, že jsou také společně účastníky diagnostikovány. Tento znak usnadňuje přijetí předložených výsledků skupinou a jejich prosazení do praxe po skončení workshopu.

Vedlejší, dodatečné působení workshopu

Workshopy mají dodatečné pozitivní vlivy na rozvoj pracovníků. Provedením úspěšného workshopu se jeho účastníci učí pracovat a spolupracovat v týmech, podávat krátce a jasně formulované informace, dívat se dále „přes okraj vlastního talíře“ a osvojovat si pracovní návyky daleko intenzivněji než na mnohých kurzech či seminářích.

Řešení problémů

Existují argumenty pro nasazení externích poradců v podniku. Uvádí se, že jsou při řešení problémů daleko méně zatíženi interními poměry. Je u nich také menší nebezpečí, že se budou vyhýbat řešení nepříjemných problémů. Zcela bez ohledu na kvalitu poradce zde však

dochází ke ztrátám času a k určitým třecím plochám. Pracovníci podniku považují najmutí externího poradce za kritiku nebo potvrzení jejich vlastní neschopnosti. To pak vyvolává odpor nebo vede k pasivitě.

Proč tedy neřeší podniky problémy vlastními silami? Často se podceňuje potenciál, který představují vlastní pracovníci. Jiný důvod, proč se nespolehat na řešení nastalých problémů jen vlastními pracovníky, jsou negativní zkušenosti z praxe. Příliš mnoho se chodí kolem „horké kaše“. Porady se zneužívají jako scéna pro vlastní zviditelnění a vyřizování soukromých sporů. Jestliže však moderátor umí z metodických prostředků workshopu udělat odpovídající nástroje k mobilizaci potenciálu pracovníků, jsou externí poradci v podstatě zbyteční.

Profesionální přístup předpokládá především ovládnutí nástrojů poskytovaných metodou workshopu. Moderátor musí rozumět tomu, oč se jedná. Musí přesně vědět, jak co možná nejrychleji „vymáčkat“ ze skupiny lidí množství idejí k položení jasně formulované otázky. Měl by umět rozdělit plénum do menších skupin a výsledky jejich jednání shrnovat. Řešení problému vlastními silami samozřejmě nevylučuje možnost zapojit v určité fázi do workshopů externí odborníky.

4. Stimulace workshopu

Co je stimulatorem k tomu, aby workshop byl úspěšný? Musí zde být vždy čtyři základní složky, a to nezávisle na speciálně zvoleném okruhu účastníků a konkrétnímu cíli.

Důsledná vizualizace

Čím více idejí se vynořuje, čím diferencovanější jsou předložené otázky, tím intenzivnější je průběh workshopu. Ideje, názory a otázky se nesmí ztrácet a zapadat. Proto je nutné veškeré informace, nápady, ideje, návrhy, námítky atd. důsledně a v plné šíři zachytit na fóliích, nástěnkách, v tabulkách, vývěskách apod.

Aktivizace účastníků

Zlatým hřebem workshopu je společná práce. Mezi účastníky se nesmí vyvolat atmosféra, ve které se spoléhají a vyčkávají, že jim bude něco předloženo. Dlouhé akademické přednášky o základních problémech, které navíc nedávají možnost otevřených otázek, jsou přímo „jedem“ workshopu. Metody workshopu jsou založeny na aktivizaci všech účastníků.

Pozitivní atmosféra

Ještě více než při každodenní činnosti platí pro workshop zásada pozitivní atmosféry a příjemného klimatu. Mezi další důležité faktory patří složení a výběr účastníků, předchozí rozhovory, pozvánky, volba prostředí, výběr oběda apod.

Volné plány

Každý moderátor udělá dobře, když si připraví pro workshop určitý plán průběhu. Ten však může v každém okamžiku odložit stranou. Nic totiž tak silně neomezuje práci jako ztrnulý, povinný koncept. Neexistují hotové připravené návody pro workshopy. Každý workshop vyžaduje svoji vlastní dramaturgii.

5. Standardní průběh workshopu

Příklad workshopu: „V pondělí začíná týden“

Příklad: Studie personálního oddělení jednoho německého kovozpracovatelského podniku zjišťuje, že mezi pracovníky je nápadně vysoký nárůst nemocnosti na začátku týdne (tzv. modré pondělí). Místo toho, aby byla přijata opatření „od shora“, uplatní se metoda workshopu s mistry. Oni, jakožto bezprostřední nadřízení, problematiku znají a mohou realističtěji posoudit účinnost tohoto opatření. Po dohodě s nimi se naplánuje workshop na téma „V pondělí začíná práce“. Workshop má trvat jeden půlden.

Krok č. 1: Kontakty s cílovou skupinou

V personálním oddělení podniku je pracovnice, která se věnuje přípravě a moderování workshopu. Vede rozhovory se všemi jedenácti mistry a snaží se je získat pro workshop k dané problematice. Poprosí také smluvního (podnikového) lékaře, aby připravil krátkou přednášku, ve které pojedná o problému „modrého pondělí“ z hlediska celého podniku.

Krok č. 2: Přípravná fáze

Začátkem workshopu je zřízení nástěnky. Svolání sezení začíná osvětlením na vývěsce s textem: „Dnes jsem šel s mimořádným potěšením do práce, neboť ...! Každý k tomu může napsat jednu či dvě věty.

Alternativa: Místo nástěnky je možno začít diskusí s dotazy na zvolené téma: „Modré pondělí souvisí s klimatem provozu.“ Nebo: „Doposud jsme posuzovali pracovníky, kteří drží modré pondělky příliš benevolentně!“ To by mohly být náměty, ke kterým by se každý mistr měl vyjádřit v rozsahu od „Ano, v každém případě“ až po „Nikoliv, v žádném případě“ své mínění a doplnit ho vysvětlujícím výkladem.

Krok č. 3: Informační fáze

Všichni společně sestaví souhrn stavu informací o projednávaném problému. K tomu podá podnikový lékař asi desetiminutový výklad, vhodně doplněný a vizualizovaný grafy. Znázorní rozměr „modrých pondělků“ ve srovnání s předcházejícími roky podniku, ale také s jinými podniky. Uvedené příčiny nemocnosti přesně analyzuje a zkoumá. Naznačí také rozlišovací linii od skutečných onemocnění. K tomu ještě uvádí neúspěšné pokusy „simulantů“.

Alternativa: Je možné také postupovat dotazováním expertů. Mistři se dotazují na téma „modrých pondělků“ v podniku lékaře nebo jiných specialistů. Pokud mistři sami problematiku dobře znají a mají o situaci dobrý přehled je možno postupovat technikou shromažďování informací a odhadnout stav a hloubku problému.

Krok č. 4: Cílová fáze (může být případně před informační fází)

Moderátor se může v této fázi pokusit získat účastníky dobře připravenými argumenty pro společný cíl. Ten lze formulovat takto: „Chceme mít v našem podniku pondělek aktivnější“. Musí ale počítat také s tím, že mistři budou tento cíl považovat za příliš úzký. Širším cílem by mohlo být: Chceme redukovat nedostatečné a chybějící pracovní výkony na začátku týdne. V žádném případě nesmí prosazovat svůj názor proti názoru mistrů. Pak by totiž musel celý workshop vzít na sebe.

Krok č. 5: Hledání nápadů a jejich řazení

Jestliže projde návrh na společný cíl, mohlo by následovat dotazování prostřednictvím kartiček. Třeba pomocí této otázky: „Jak dosáhnout toho, aby byl pondělek pro všechny pracovníky aktivnější?“ Moderátor udělá dobře, když ponechá při dotazování dostatečný prostor mistrům. Nechá účastníky napsat na kartičky dva, tři, ale i osm až deset námětů a připevní je na nástěnku. Potom následuje fáze pořádání kartiček, neboli jejich klastrování (shlukování).

Alternativa: Pořádání kartiček je vždy časově náročné, proto by zde mohlo být dobrou alternativou „vybírání rozinek“ (nejlepších nápadů). Místo dotazníkových kartiček jsou možné různé seznamy nápadů a myšlenek. Možná je rovněž otevřená diskuse, jejíž moderování je určitě ta nejobtížnější práce. V diskusi je každý návrh ihned podrobně rozebírán a ohodnocen.

Krok č. 6: Prohlubován způsobů řešení

V konečné fázi vyhledávání nápadů (idejí) máme k dispozici klastry (podle určitých znaků uspořádané nápady) opatřené vhodnými nadpisy. Ve fázi hodnocení námětů je možné je označit určitými nálepkami. Označte si např. určitým znakem tři klastry, v nichž jsou obsaženy výhledově úspěšné náměty. Každý účastník přiřadí kartičku se svým jménem ke klastru, na kterém by se rád dále podílel. Moderátor na základě vzájemných rozhovorů s účastníky workshopu sestaví na určitý úkolový list obsahující pracovní zadání typu: „V malých skupinách vyhledejte z námětů ty, které slibují úspěch!“. Délka práce v malých skupinách je maximálně 60 minut. V průběhu činnosti v malých skupinách se moderátor neustále přesvědčuje, že mistři si výsledky diskusí zaznamenávají.

Alternativa: Ještě konkrétněji se úkol řeší tak, že jestliže moderátor navrhne tzv. křížový diagram se čtyřmi kvadranty (označovaný jako scénář). V prvním kvadrantu stojí: „Konkrétně situace vyhlíží takto“, ve druhém kvadrantu je psáno „To chceme realizací námětů dosáhnout“, třetí a čtvrtý kvadrant obsahují „náklady a potřebné prostředky“ a „překážky“. Místo práce ve skupinách je možné také vést diskusi v plénu o jednotlivých námětech. Tato forma je ale velmi časově náročná, neboť je třeba konkretizovat více nápadů a námětů. Kromě toho pracuje skupina s více než deseti účastníky těžkopádně.

Krok č. 7: Prezentace a diskuse výsledků

Jeden po druhém jsou všechny konkretizované náměty prezentovány a diskutovány v plénu. Moderátor dbá na to, aby všechny doplňky, námitky a otevřené otázky byly zaznamenány. Po prezentaci a diskusi se doporučuje, aby se malé pracovní skupiny ještě krátce sešly a zapracovaly do svých návrhů doplňky a další připomínky vzešlé z diskuse.

Alternativa: Místo obvyklé prezentace je možné předložit výsledky ve formě tzv. posterů. To znamená, že skupiny předloží výsledky svého pracovního procesu vizuálně formou názorného plakátu. Mistři nyní jdou od jednoho plakátu k druhému a provádějí tzv. poster interview. Skupiny tak objasňují obsah posterů na přání.

Krok č. 8: Vyhodnocení a rozhodnutí o řešení

Tato fáze se dá těžko časově naplánovat. Závisí na tom, jaké budou konečné návrhy na řešení. Předpokládejme, že je předloženo osm konkurujících si námětů (jeden z nich je např. společná pracovní snídaně na náklady firmy v sedm hodin. Pak začíná pracovní proces ...). Moderátor v přehledu „favorizovaných námětů“ připraví ty, které mají největší perspektivu, aby mohly být dále podrobeny detailnímu zkoumání. Pokud tyto zvolené náměty zůstanou nadále ve hře, moderátor podporující argumenty shrne na nástěnce. Tyto argumenty pak nechá skupinou odsouhlasit.

Varianta: Často se vyskytnou náměty, které si nekonkurují. Ty se mohou částečně integrovat do souhrnného konceptu řešení. Dále zde mohou být náměty, které mohou být realizovány paralelně (např. námět na společnou snídani a námět na poskytnutí prémie pro pracovníky, kteří jsou vždy v pondělí na svém místě). Toto musí být před vyhodnocovací fází prověřeno. Workshop navrhující opatření na atraktivnější pondělek začínajícího týdne nelze zredukovat na několik volných námětů. Měl by přesně zdokumentovat možná řešení a předat je k dalšímu

posouzení vedení podniku nebo personálnímu oddělení. Tento krok musí být od počátku formulován nejen v cíli workshopu, ale též v podmínkách řešení stanoveného problému.

Krok č. 9: Seznam opatření

V ideálním případě bude výsledek práce skupiny tak konkrétní, že může být bezprostředně realizován. Vezměme jako příklad společnou snídani na náklady firmy. Prvním opatřením může být jednání s kantýnou. Kromě obsahu (co je třeba udělat?) je nutno stanovit, kdo to zařídí a dokdy. Totéž platí pro další opatření, jako pozvánky pracovníkům, vývěsky v podniku ... Důležité je, aby si účastníci stanovili, kdo se bude starat o kontrolu seznamu opatření nebo akčního plánu. Ani tehdy, když návrhy ještě nedozrály do stadia konkrétních opatření, není workshop zbytečný. Obsahuje určité východisko dalších kroků při řešení problému.

6. Workshop k řešení určitého problému

Kromě uvedeného do jisté míry obecného průběhu existují specifika pro určité typy workshopů. Uvedené postupy mohou sloužit jako orientační návody, jak by se workshop mohl při určitých daných situacích odehrávat.

Příklad workshopu: „Rychleji na letiště!“

Delší cesta na nové letiště vytváří potřebu dřívějšího dokončení prvního vydání určitého deníku. K workshopu se sejdou pracovníci redakce, tiskárny, expedice, kontroly a jednatel. Moderátorem je pracovník personálního oddělení.

Stanovení problému

Jednatel podniku po určitém úvodu a předložení zjištěných informací definuje problém. Rozvádí rovněž důsledky, které nastanou jestliže se nedosáhne včasného dohotovení deníku.

Fáze stanovení cíle

O co se jedná vědí všichni účastníci. Obsahově je cíl velmi jasný: Dosáhnout konečného zhotovení prvního vydání nejméně o 45 minut dříve než dosud. Velmi živě se diskutuje o tom, v jakém „stupni zralosti“ by měl být výsledek workshopu. Měly by to být pouze různé náměty nebo hotový plán opatření? Jednání se sjednotí na návrhu určitého plánu, který má být dále prodiskutován v jednotlivých odděleních.

Analýza ovlivňujících faktorů

K dispozici je rychle velké množství nápadů. Právě tyto „hotové“ nápady vytvářejí slepotu pro hledání dalších cest k dosažení daného cíle. V následujícím kroku se proto shrnou všechny okolnosti nutné pro účinné zvládnutí problému. V našem případě zní otázka: „Které faktory ovlivňují okamžik včasného dohotovení prvního vydání?“

Rozpracování řešení problému

Návrhy na řešení vycházející z těch nejdůležitějších faktorů ovlivňujících dohotovení deníku, jsou zpracovávány v malých skupinách. Je důležité, aby skupiny měly co „nejpestřejší“ složení. Moderátor v této fázi musí dbát na to, aby se skupiny zcela neosamostatnily. I když to poněkud narušuje průběh, jsou proto skupinové práce přerušovány krátkými zasedáními v plénu. Na nich skupiny referují o aktuálním stavu jednání, získávají a předávají náměty a návrhy. To pak vede ke stavu, kdy v důsledku blízkosti jednotlivých svých námětů práce skupin prolíná.

Prezentace, zhodnocení a rozhodnutí

Přesto, že skupiny jsou průběžně vzájemně informovány o své činnosti, vyskytují se konkurující si návrhy řešení. Moderátor nechá proběhnout intenzivní fázi hodnocení návrhů a ponechá rozhodnutí na plénu.

Seznam opatření

V našem případě ještě nevznikl žádný definitivně hotový plán na řešení problému. Předloha návrhu prošla diskusí. V seznamu opatření je stanoveno, kdo předloží plán v jednotlivých odděleních a jak budou dále zpracovány takto získané poznatky.

7. Workshop k řešení konfliktu

Dva vedoucí pracovníci v jednom oddělení mají těžkosti se svými podřízenými. Ti se cítí omezováni, stále „mentorováni“ a poměrně často z oddělení odcházejí. Oba nechtějí řešit problém na poradě vedoucích pracovníků. Spoléhají se spíše na uspořádání workshopu. Stanovený cíl je zmenšit hluboký rozpor mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Dále pokusit se zlepšit pracovní klima a dlouhodobě tak zredukovat fluktuaci.

Pozitivní bilance

Workshopy k řešení konfliktů bývají předznamenána negativní atmosférou. Je tu zpravidla nedůvěra mezi lidmi, zlost a další negativní city. Začneme proto s pozitivní bilancí např. „Na toto můžeme být v našem oddělení hrdí ... (příznivé zhodnocení).“

Diagnostická fáze

Po tom, co jsme navodili základní pozitivní náladu, obrátíme se konfliktům. Moderátor nechá zpracovat informaci, kde jsou obtíže a proč. V našem příkladě se provede anketa pomocí písemných dotazníků: „Proč je v našem oddělení tolik výpovědí.“

Fáze perspektivního vývoje

Před tím než se začne dále pracovat s výsledky ankety, je nutno se sjednotit na cíli, na krátké diskusi v plénu. Z nejrůznějších návrhů se vybere základní formulace: Je nutno provést zlepšení pracovního klimatu tak, aby všichni rádi v oddělení zůstali.

Přání a nabídky

Na základě dotazníkové ankety se vytvoří skupiny. Ty mají za úkol vypracovat co možno nejkonkrétnější seznam představ o možnostech zlepšení klimatu v podniku. V této souvislosti se osvědčilo nemíchat navzájem „soupeřící tábory“. V našem případě tedy pracují oba vedoucí pracovníci společně sami a ostatní pracovníci rozdělení do jednotlivých tematických skupin.

Fáze vyjednávání

Když skupiny předložily a prodiskutovaly svá přání a představy, je žádoucí nasazení moderátora. Jeho úlohou je hledat určité kompromisy a sjednocovat názory. Za pochodu tvořit výsledky řešení a vizualizovat je na nástěnce. V našem případě by jedním z výsledků bylo omezení kontrol ze strany vedoucích pracovníků směrem k práci podřízených.

Seznam opatření

Pokud fáze vyjednávání proběhla dobře, je obrazně řečeno „celý zápas vyhraný“. Často je třeba výsledek ještě více konkretizovat, učinit jej kontrolovatelným a doplnit termíny

realizace. U zmíněného opatření typu „Omezit, redukovat kontrolu“ není však jeho zavedení tak úplně jednoduchou záležitostí.

8. Workshop k vypracování koncepce

Příklad workshopu: Nová koncepce školení

Pro personální rozvoj v určitém podniku doposud probíhaly především tří- až pětidenní semináře. Ty se konaly zpravidla v hotelovém prostředí. Nejen enormní finanční náklady vyvolávaly rostoucí skeptická hodnocení výsledků vzdělávání. Interní studie navíc prokázala omezený dosah účinnost těchto akcí. Workshop souhrnného personálního rozvoje měl za cíl položit základní kámen k jiné koncepci dalšího vzdělávání.

Vymezení pole pro úlohu

Tam, kde má být vypracována nová koncepce musí být jasno, v jakém rámci mohou být provedeny změny. Moderátor dbá na to, aby rámec pro pole změn byl postaven co nejdále. Tím získá co možno nejširší prostor pro návrhy řešení problémů. V našem případě je další vzdělávání v podniku bráno jako nabídka pracovníkům. Snížení finančních nákladů je předpokládáno o 10 % s cílem zajistit vyšší účinnost profesně orientovaného dalšího vzdělávání.

Ujasnění koncepčních cílů

V rámci vymezeného pole zadaného úkolu jsou možné různé koncepční cíle. Je tedy nutné ujasnění stanoveného cíle. To lze provést písemnou anketou. Cílem je nejprve shromáždit možné cíle, potom je sestavit a sjednotit. Některé cíle lze preferovat a podrobit veřejné diskusi. Jedním cílem je: Zvýšit účinnost dalšího vzdělávání tím, že zdlouhavé semináře rozčleníme na polodenní, maximálně den trvající akce. Dalším cílem je omezit formy dalšího vzdělávání, které mají náročný a vyčerpávající charakter a kombinovat je s prací v provozu.

Rozpracování obsahové náplně koncepce

V této fázi se v rozdělených skupinách pracuje na tom, jak konkrétně stanovených cílů dosáhnout. Musí dbát na to, aby cíle nebyly považovány za příliš předem pevně zadané a neměnitelné. Je možno vytvořit skutečně účinné další vzdělávání rozdělením činnosti na studium a práci v provozu? Jakou formu by asi toto vzdělávání mělo mít?

Vyhodnocení a krystalizace koncepce

Nejobtížnější fáze tohoto typu workshopu začíná tehdy, když skupiny předkládají výsledky své práce a jsou nuceni je navzájem propojit. Jednotlivé části řešení prostě zřídka tvoří jednotný celek. V tomto případě nedávají jednotlivou koncepci vzdělávání. V našem případě je nutno vykonat další práci v nově vytvořených skupinách, které se ujmou cílené činnosti na propojování jednotlivých námětů.

Vytyčení nejbližších následujících kroků

V konečné fázi workshopu není ještě k dispozici hotová koncepce, pouze „hora“ více či méně zralých nápadů. Aby bylo možno na nich dále pracovat, musí moderátor úkoly závazně přidělit a plánovat další postup. Pokud se přesto nepodaří v této fázi obecná shoda, je možno na workshop pozvat externí poradce z oblasti dalšího vzdělávání.

9. Workshop k budoucnosti podniku, pracoviště

Příklad workshopu: „Naše kantýna v budoucnu-budoucnost naší kantýny“

Závodní jídelna jednoho podniku s 5000 pracovníky má v dlouhodobé perspektivě obstat a zůstat v provozu přes konkurenci externích firem, které přebírají stále více podnikových stravovacích provozů. Aby jídelna zůstala přitažlivá také pro své zaměstnance, je uspořádán dvoudenní workshop se všemi pracovníky kuchyně na téma: „Naše kuchyně v budoucnosti-budoucnost naší kuchyně“.

Fáze kritiky

V původním smyslu je to fáze, během níž se shromažďuje, řadí a zvažuje kritika k určitému tematickému okruhu. Pro pracovníky kuchyně by toto bylo příliš negativní. Zde je nutno zhodnotit stávající situaci, kdy nejprve provedeme pozitivní zhodnocení typu: „Na toto můžeme být v naší kantýně hrdí.“ Teprve v dalším kroku postavíme otázku: „Co změníme, co se má změnit?“ Činíme tak formou dotazníkové ankety a provádíme následné klastrování podle společných znaků.

Fáze nápadů a idejí

Účastníci se seznámí s náměty, pro které by měli „ideově“ připravit (např. zdravá jídla, události v podniku, budova ...). Nyní nastává rozhodující krok workshopu. Moderátor se nyní soustředí na ideje, nápady. Musí odložit jakési obrazné nůžky, jimiž vystřihává ideje, protože jsou neprosaditelné, příliš drahé, technicky nerealizovatelné. Mnozí moderátoři zkoušejí řešit situaci jakýmsi „snovým cestováním“ do budoucnosti. Tuto fázi lze „celebrovat jako mši“ a výslovně zapřisáhat účastníky, aby mysleli i na to, co je nemyslitelné, nepředstavitelné. Jestliže všechno probíhá úspěšně, upadají mnohé skupiny do stavu určitého opojení k vymýšlení, fantazírování. Další „rozprádání“ nápadů se jeví důležitější než dokumentování výsledků. V této situaci musí moderátor pomyslet na očekávanou následnou prezentaci.

Fáze realizace nápadů

Po předložení, prezentaci a diskusi se skupiny ještě sejdou k posouzení předložených nápadů z jiného pohledu. Uvažují nyní „Co můžeme z toho všeho ponechat jako realitu?“. Které nápady a fantazie jsou proveditelné bez velkých investic? Jakými škrty v rozpočtu lze přemístit pec na dřevo, kde se uprostřed kantýny připravuje pizza či karibský nápojový bar? Výsledky práce skupin jsou opět předloženy k posouzení a pokud jsou plénem schváleny, jsou zaneseny do seznamu opatření. Je vždy a znovu udivující, že odstraněním těch obrazných „nůžek reality“ v mysli se rodí nápady a ideje, které by nikdy jinak nevznikly.

Nicméně i výsledky takto pojatého workshopu mají omezenou platnost. Slouží jako návrh na řešení problému s vlastní závodní jídelnou, který je předložen vedení podniku ke konečnému rozhodnutí.

10. Workshop k přijetí rozhodnutí

Příklad workshopu: Jaký plán je nejlepší?

V jednom automobilovém podniku jsou předloženy plány na zařízení „kolébání“ vozu, které zajišťuje, že automobil i v zatáčkách jede ve vodorovné poloze. Během workshopu se sejdou pracovníci, kteří zařízení vyvinuli s představiteli zkušebny jízdních vlastností, s výrobcí a pracovníky kontroly. Bylo předloženo sedm plánů a z workshopu má vzejít rozhodnutí, který z nich je ten nejlepší.

Pracovní cíl

Účastníci musí být zavázáni k dosažení tohoto cíle. Ze sedmi návrhů musí zůstat pouze jeden, na kterém budou všichni dále pracovat. Každému účastníkovi musí být jasné, že po skončení workshopu může jeho plán skončit v koši na papír.

Předložení různých alternativ

Již během předběžných jednání jsou „otcové“ jednotlivých různých plánů požádáni, aby připravili prezentaci svých návrhů na postery. Během svolané schůzky jde skupina ke každému posteru, kde autoři své návrhy podrobně vysvětlují.

Vypracování kritérií pro posuzování a hodnocení návrhů

Návrhy na kritéria hodnocení jsou shromážděny prostřednictvím anketních kartiček. Výsledkem jsou témata jako bezpečnost, váha, finanční náklady, náročnost na prostor řídicí jednotky další. Během diskuse jsou jednotlivá kritéria upřesňována. Každý účastník dostane nálepky, aby jimi označil kritéria, která jsou pro něho nejdůležitější. Případným hromaděním nálepek (označit některé kritérium dvěma či třemi nálepkami) může zvýšit závažnost jednotlivých kritérií. Výsledkem je seznam společně přidělených kritérií pro posuzování návrhů.

Posouzení takto dokumentovaných návrhů pak provede odpovědný článek řízení podniku vedení či volené orgány.

11. Moderace v rámci workshopu

Původní význam tohoto slova lze opsat výrazy „usměrňování řízení“. Moderátor nebo moderátorka by tedy měli rozhovor ve skupině usměrňovat a řídit. Žádoucí zde ani tolik není ani tak spoluúčast na věcné diskusi. Jde spíše o utváření jejího postupu, tvorbu společných myšlenkových kroků na dané téma a způsob, jakým se diskuse vede. Podle tzv. „butlerského principu“ slouží moderátor nebo moderátorka skupině při zpracovávání problémů souvisejících s daným tématem tak, že se pokládány dotazy zaměřujeme na specifické fáze postupu řešení problémů. Tzv. „průhlednými otázkami“ se nastoluje jasno o spektru názorů a mínění, o konfliktních situacích nebo základním ladění (motivační situace) skupiny. Moderátor nebo moderátorka jsou rovněž nápomocni při procesu partnerského rozhodování skupiny.

K úloze moderování patří také řízení rozhovoru a diskuse v užším smyslu slova, což např. znamená že jsou navržena a dodržována určitá pravidla rozhovoru. Jednou z důležitých součástí moderační role je úloha vizualizace. Veškeré důležité příspěvky by si měl přijímat nebo pokud možno pregnantně a soustředěně přeformulovávat a zapisovat přímo ten, kdo byl „jejich iniciátorem“. Za tím účelem byl vyvinut speciální moderační materiál: mobilní, lehké tabule potažené hnědým balicím papírem, který však neslouží k popisování, ale k nalepování kartiček, obrázků apod. Slouží také k závěrečnému ztvárnění a zpracování námětů skupiny. Diskusní příspěvky samotné se píšou na kartičky různých barev a velikostí, u nichž se využívá i jejich příslušného tvaru (pravoúhlé, oválné, kulaté) pro různé účely.

Pro úspěch praktického využívání moderační metodiky je samozřejmě rozhodující nejen řemeslné zvládnutí vizualizace. Je to také metodická kompetentnost moderátora či moderátorky pro formování procesu řešení problémů a sociální kompetentnost k vedení rozhovoru.

Otázky na kartičkách

Dotazování formou kartiček je snad nejčastějším a možná i nejtypičtějším nástrojem moderační metody.

Fáze 1: Uvedení problému

Moderátor nebo moderátorka uvede téma několika motivujícími slovy, aniž by byly napovězeny odpovědi na probírané otázky sdělí kolik kartiček s odpovědí má každý ze skupiny popsat.

Fáze 2: Psaní kartiček s odpovědí

Skupina musí mít dostatek času k přemýšlení a zformulování odpovědí. Ačkoliv všichni mlčí, je tato fáze velmi produktivní.

Fáze 3: Připíchnutí a uspořádání kartiček

Moderátor nebo moderátorka přečte jednotlivě sesbírané kartičky a spolu se skupinou je uspořádá do logických celků. Důležité zde je, že mohou být tyto logické celky skupinou rozpoznány a proto musí moderátor nebo moderátorka skupinu vyzývat k zamyšlení se a k aktivní spolupráci. Námitky proti jednotlivým odpovědím se označí na příslušné kartičce, ale diskusi o těchto námitkách přesune až do čtvrté fáze.

Fáze 4: Probrání a uzavření odpovědí

Všechny kartičky se ještě jednou jednotlivě projdou, požádá se o argumenty k uplatněným námitkám a tyto se zachytí na oválných kartičkách. Pak se hledají nadřazené, zobecňující pojmy pro jednotlivé logické celky a tyto pojmy se nadepíší na kulaté kartičky jiné barvy. Logické celky se nakonec zarámují a v případě potřeby se na archu uplatní ještě jiné, doplňující výtvarné prvky, např. spojovací čáry, vykřičníky, otazníky, šipky apod. Výhodou odpovědí na kartičkách je určitá poloanonymita ve druhé fázi a paralelní přemýšlení jedinců. Nyní lze dosáhnout synergického efektu a všichni se dostanou „ke slovu“ tím, že své odpovědi na kartičky napsali a nyní je mohou komentovat.

Umění formulovat dotazy

Přesné zformulování otázky nebo startovacího impulzu (může to klidně být jen načatá věta) má pro následný proces rozhodující význam. Správně zformulovaná otázka musí doslova „zapálit“ tím, že posluchače vtáhne do problému, aniž by byla sugestivní a že je možno se na ni dopracovat rozumné výsledné odpovědi do 20–45 minut.

Další nástroje moderace

Ve druhé fázi se odpovědi realizují napřed verbálně a poté je moderátor nebo nějaký zapisovatel zapíše na papír. Tento proces odpovídá postupu při brainstormingu, ale má oproti průběžnému zapisování na flipchartový blok značnou výhodu „zpracovací“, totiž že se dají ve třetí a čtvrté fázi rovněž tvořit logické celky a tyto celky označovat nadřazenými pojmy. Oproti kartičkové metodě je toto dotazování často o něco rychlejší, ale dosažený výsledek je také povrchnější.

„Hodnocení a zvažování“ lze použít jak u kartičkové, tak u „verbální“ metody tak, aby se dosáhlo rozmanitosti celkového výsledku. Např. se stanoví tři až čtyři nejdůležitější nebo nejobtížnější nebo nejrychleji realizovatelné návrhy apod. I zde jsou důležité „metodické finesy“ hledání rozhodnutí. Např. se dohodne, že odpověď bude nalepena teprve poté, když o ní všichni rozhodli ze svých míst. Tím se zabrání ovlivňování výsledku osobou, která vlastní vylepování provádí. Dodatečně se dají posuzované situace ještě stimulovat a strukturalizovat

body podle nějaké stupnice, např. stupnice procentního zastoupení, stupnice názorů, dvojrozměrné matrice „vynaložené úsilí-výsledek“ apod.

Další velice zajímavou moderační metodou je „téze“. Skupinu vyzveme, aby se vyjádřila k nějakému provokativnímu výroku, umožňujícímu odstupňování odpovědí, a to formou vylepování bodů. Např. „Profesionální práce s nezaměstnanými dospělými je bez moderační metody nemyslitelná!“ Stupeň souhlasu nebo nesouhlasu se vyjádří podle čtyřstupňové stupnice (od ++ přes + k – až po --) nalepením bodů. Pak se zachytí nejdůležitější argumenty pro a proti formou krátkého dotazu s následnou odpovědí na kartičkách. To se vyvěsí pod příslušné políčko stupnice. Tímto způsobem se vizualizuje a analyzuje celé spektrum názorů skupiny.

12. Doporučená literatura, informační zdroje

Klebert, K., Schrader, E., Straub, W. KurzModeration. Hamburg: WindmUhle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, 1987 (2 vyd.).

Klebert, K., Schrader, E., Straub, W. Moderationsmethode. Hamburg: WindmUhle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, 1987 (3 vyd.)

Developing a Training Design

<http://www2.edc.org/NTP/trainingdesign.htm>

Metodické pokyny jak v osmi krocích připravit efektivní plán školení.

NTP – Clearinghouse

<http://www2.edc.org/NTP/clearinghouseebanner.asp>

Zdroje pro trénink (např. Tréninkový plán, evaluace – příklady dotazníků, návrh programu ...).

The Thiagi group – freebies

<http://www.thiagi.com/freebies-and-goodies.html>

Zdroje pro trenéry – hry pro trénink (cca 100 her použitelných v rámci tréninku), návrh kombinace aktivit v tréninku, tipy pro facilitátory aj.

Knowledge, Performance, Training, Learning

<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd.html>

Soubor velmi zajímavých zdrojů pro sestavení a realizaci tréninků. Nejvýznamnějším nabízeným materiálem je „Instructional System Development Manual“. Tento manuál se zabývá analýzou vzdělávacích potřeb, designem a přípravou kurzů, jejich implementací a evaluací. Stránka obsahuje množství odkazů na další zdroje.

Training & Development Community Center

<http://www.tcm.com/trdev/>

Stránky komunity odborníků pro vzdělávání a rozvoj. Obsahuje diskuzní archiv, kalendář akcí, odkazy na další zdroje (viz níže) a seznam profesních organizací.

Tato skripta jsou spolufinancována
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky